

Universidade Federal de Santa Catarina  
Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção

Marilda Sena Pereira Zuza

**MELHORIA DO PROCESSO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE:  
Um Estudo de Caso**

Dissertação de Mestrado

Florianópolis  
2003

Zuza, Marilda Sena Pereira.

Melhoria do Processo de Atendimento ao Cliente: um estudo de caso/  
Marilda Sena Pereira Zuza. — Florianópolis, 2003.

127f.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina.  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

*Improvement of the Process of Attendance to the Customer: a case study.*

1. Atendimento ao Cliente; 2. Gerenciamento de Processo; 3. Automação  
4. Comprometimento; 5. Indicadores da Qualidade.

Marilda Sena Pereira Zuza

**MELHORIA DO PROCESSO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE:  
Um Estudo de Caso**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Márcio de Souza Pires, Dr.

Dissertação de Mestrado

Florianópolis

2003

Marilda Sena Pereira Zuza

**MELHORIA DO PROCESSO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE:  
Um Estudo de Caso**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 28 de julho de 2003.

---

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador do PPGE

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Márcio de Souza Pires, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Orientador

---

Profa. Eunice Passaglia, Dra.  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Francisco José Kliemann Neto, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Gregório J. Varvakis Rados, Ph.D.  
Universidade Federal de Santa Catarina

## DEDICATÓRIA

Aos meus filhos, pequeninos mestres, nos quais busco a inspiração para o caminho da aprendizagem contínua: Guilherme, Leandro e Lucas, com todo o meu amor.

Ao Paulo, pela compreensão, paciência e incentivo durante a longa jornada de trabalho.

Aos meus pais, Irene e Vilmondes, com os quais aprendo a sentir a profunda simplicidade da vida.

À Carmem Célia, Senilda, Tubertino, Leliene e Adriane, como reconhecimento do meu amor fraterno.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por proporcionar todos os momentos da minha vida.

À Universidade Federal de Santa Catarina.

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Ao prof. Márcio de Souza Pires, meu orientador, pelo acompanhamento pontual, pela disposição e pela paciência em repassar, de maneira equilibrada e consistente, suas sugestões para a concretização desta pesquisa.

À CTBC, por oferecer o ambiente de trabalho e incentivar o auto desenvolvimento, que visam o alcance das melhorias profissionais e pessoais, o meu reconhecimento.

À Suhaila, por contribuir, indiretamente, disponibilizando a ferramenta para a concretização deste trabalho, por compreender as minhas ausências e, principalmente pela confiança profissional.

Agradeço, em especial, os amigos: Ângela Márcia, Marina Hideko e Francisco Damasceno, por me incentivarem a ingressar no curso de mestrado e por me mostrar que somos capazes de ir além do que imaginamos, é só acreditar.

À Ivone Gomes de Assis, pela valiosa contribuição na formatação desta pesquisa, deixando-a em conformidade com as normas da ABNT.

À professora Mirian pela disponibilidade em realizar a revisão deste trabalho.

A todos, que direta ou indiretamente contribuíram, deixo aqui um pouco do muito que aprendi ao longo do desenvolvimento deste estudo.

*“Medir é entender; entender é adquirir conhecimento;  
adquirir conhecimento é ter poder.*

*A característica que nos distingue dos outros animais  
é nossa capacidade de observar; medir; analisar  
e usar essa informação para realizar mudanças”.*

*(H. James Harrington).*

## RESUMO

ZUZA, Marilda Sena Pereira. **“Melhoria do Processo de Atendimento ao Cliente: Um Estudo de Caso”**. 2003. 127p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, UFSC. Florianópolis.

Com o objetivo de conhecer, descrever e avaliar o processo de atendimento às correspondências encaminhadas à empresa pesquisada, este estudo teve o propósito de apresentar um novo modelo de atendimento ao cliente e foi desenvolvido com base na análise de dados obtidos por meio de questionários aplicados via correspondência eletrônica aos funcionários da empresa, de nível administrativo. A partir dos resultados foi possível identificar os fatores críticos do processo em questão e determinar as estratégias de aprimoramento para o atendimento das necessidades formais dos clientes. Este estudo destacou, em especial, a formação de grupos de trabalho “Donos do Processo”, cuja estrutura tem como objetivo a orientação, a execução e o acompanhamento do processo em questão. Ele evidencia ainda a automação da ferramenta de registro, tornando-a mais interativa, controladora e dinâmica, e caracteriza o envolvimento e o apoio de todos os níveis hierárquicos da organização, desde a concepção do projeto, até a sua efetiva implementação. A fundamentação teórica centrou-se no gerenciamento de processos, nos conceitos de atendimento ao cliente, na gestão da qualidade e na cultura do comprometimento humano. Com base nos conhecimentos adquiridos e na proposta pela qual fundamenta-se esta pesquisa, buscou-se, por último, a constatação dos conceitos abordados, que resultou na compreensão do modelo adotado. Ressalta ainda as influências internas e governamentais, estabelecendo ações para a busca do comprometimento dos integrantes da organização, visando o alcance e manutenção das metas estabelecidas. Esta pesquisa aborda fundamentalmente a importância da aplicação da metodologia de gerenciamento de processos como modelo para a gestão dos resultados de performance e de melhoria do processo de atendimento ao cliente.

Palavras-chaves: 1. Atendimento ao Cliente; 2. Gerenciamento de Processo; 3. Automação; 4. Comprometimento; 5. Indicadores da Qualidade.



## ABSTRACT

ZUZA, Marilda Sena Pereira. ***“Improvement of the Process of Attendance to the Customer: a Case Study.”*** 2003. 127p. Presentation (Master’s Degree in Production Engineering) Post Graduate Program in Production Engineering, UFSC, Florianópolis.

*Aiming to know, to describe and to evaluate the process of service to the correspondences directed to the researched company, this study had the goal to present a new model of service to the customer and was developed based on the analysis of data achieved through questionnaires applied by electronic correspondence to the employees of the company. From the results it was possible to identify the critical factors of the process in question, and to determine the strategies of improvement for the service of the formal necessities of the customers. These study outstands in special, the formation of work groups “Owners of the Process”, whose structure has as objective the leading, accomplishment and the follow up of the process in question. The study still outstands the automation of the “registering tool”, making it more interactive, controller and dynamics, evolvment and the support of all the hierarchic levels of the organization, the conception of the project, until its effective implementation. The theoretical presupposing was based in the management of processes, in the concepts of service to the customer, in the management of the quality, and the culture of the human commitment. Based on the knowledge achieved and in the proposal for which this research is based, it was aimed finally, the confirmation of the approached concepts, that resulted in the understanding of the adopted model. It still out stands the internal and governmental influences, establishing actions for the search of the commitment of the members of the organization, aiming at the reach and maintenance of the established goals. This research basically approaches the importance of the use of the methodology of management of process as a model for the management of the results of performance and improvement of the process of service to the customer.*

*Key Words: 1. Service to the Customer; 2. Management of Process; 3. Automation; 4. Commitment; 5. Pointers of the Quality.*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01:	Diagrama com elementos básicos do processo .....	32
Figura 02:	As cinco fases do APE – Aperfeiçoamento Processos Empresariais .....	32
Figura 03:	Processo do sistema – modelo horizontal .....	34
Figura 04:	Organograma tradicional de empresas “por departamento” .....	35
Figura 05:	Visão funcional da organização .....	35
Figura 06:	Fluxo horizontal de trabalho versus organização vertical ...	36
Figura 07:	Visão sistêmica ou horizontal .....	37
Figura 08:	Enfoque na organização e enfoque no processo .....	38
Figura 09:	Nível organizacional ou estratégico .....	39
Figura 10:	Nível de processos .....	40
Figura 11:	Nível operacional .....	40
Figura 12:	Representação gráfica do mapa geral de processos .....	41
Figura 13:	As três categorias de processos empresariais .....	43
Figura 14:	Orientação dos processos em função dos clientes .....	44
Figura 15:	Hierarquia dos processos vinculada aos clientes de cada nível .....	45
Figura 16:	Hierarquia do processo .....	46
Figura 17:	Etapas da metodologia e resultados esperados .....	47
Figura 18:	Mapa de processo: ferramenta de busca da excelência ....	52
Figura 19:	Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processo .....	61
Figura 20:	PDCA – Método de gerenciamento de processos .....	62
Figura 21:	Como atuar gerencialmente utilizando o PDCA .....	63
Figura 22:	Relacionamento entre metas, clientes, produtos e processos.	64
Figura 23:	Conceito de problema .....	66
Figura 24:	Utilização do modelo WV para resolução de problemas .....	67
Figura 25:	Três tipos de resolução de problemas .....	68
Figura 26:	A cultura em uma organização .....	71
Figura 27:	Quatro fatores que moldam o comportamento administrativo ..	72
Figura 28:	Padrão comum no surgimento de culturas corporativas .....	72
Figura 29:	Hierarquia das necessidades de Maslow .....	75
Figura 30:	Modelo para a obtenção de melhoria .....	82

Figura 31:	Área de atuação da CTBC .....	89
Figura 32:	CTBC e números .....	91
Figura 33:	Estimativa mensal de correspondências externas recebidas por regional .....	97
Figura 34:	Estimativa mensal dos motivos de correspondências externas recebidas .....	98
Figura 35:	Percentual das características dos motivos .....	99
Figura 36:	Tela inicial para protocolo da correspondência .....	101
Figura 37:	Opções de consulta da correspondência .....	102
Figura 38:	Protocolo da correspondência 1 .....	103
Figura 39:	Protocolo da correspondência 2 .....	104
Figura 40:	Carta-padrão por assunto .....	105
Figura 41:	Carta-resposta 1 .....	106
Figura 42:	Carta-resposta 2 .....	106
Figura 43:	Tempo médio por tarefa: do protocolo à resposta .....	108
Figura 44:	Custo médio unitário de resposta por tipo .....	109
Figura 45:	Construindo o modelo do processo de produção “serviços” ...	110
Figura 46:	Distribuição da hierarquia do processo estudado .....	111
Figura 47:	Itens de controle e verificação .....	112
Figura 48:	Fluxo das correspondências externas recebidas .....	113
Figura 49:	Consulta por período/CR/tipo e área .....	114
Figura 50:	Parametrização do assunto .....	115
Figura 51:	Meio de resposta – carta/ e-mail ou telefone .....	115
Figura 52:	Resultados indicador Anatel/2000 – CTBC telefonia fixa .....	117
Figura 53:	Resultados indicador Anatel/2000 – CTBC telefonia celular ....	117

## ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira Normas Técnicas

ADSL – *Assymmetric Digital Subscriber Line*

ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações

APE – Aperfeiçoamento dos Processos Empresariais

BVQI – *Bureau Veritas Quality International*

CR – Centro de Resultados

CRC – Coordenação de Relacionamento com o Cliente

CSP – Código Seleção de Pessoal

CTBC – Companhia de Telecomunicações do Brasil Central

GP – Gerenciamento de Processos

GQT – Gerenciamento da Qualidade Total

ISO - International Organization for Standardization

KPI – *Key Performance Indicator* (Fatores Chave de Sucesso)

NBR ISO – Normas Técnicas Brasileiras *International Standard Organization*

NPC – Núcleo de Percepção do Cliente

NRC – Núcleo de Resposta ao Cliente

PDCA – *Plan Do Check Action*

PGMQ – Plano Geral de Metas da Qualidade

RAE – Revista de Administração de Empresas

RM – Regional de Mercado

RM FAC – Regional de Mercado de Franca

RM IUB – Regional de Mercado de Itumbiara

RM PMS – Regional de Mercado de Patos de Minas

RM ULA – Regional de Mercado de Uberlândia

RM URA – Regional de Mercado de Uberaba

STFC – Serviço Telefônico Fixo Comutado

TI – Tecnologia da Informação

TQC – *Total Quality Control*

## SUMÁRIO

Resumo.....	vi
Abstract.....	vii
Lista de Figuras.....	viii
Lista de Abreviaturas e Siglas .....	x
Sumário.....	xi
 <b>CAPÍTULO I .....</b>	 <b>14</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1 APRESENTAÇÃO .....	14
1.2 TEMA .....	14
1.3 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	17
1.4 JUSTIFICATIVA E IMPORTÂNCIA DO TRABALHO .....	19
1.5 OBJETIVO GERAL .....	20
1.5.1 Objetivos Específicos .....	20
1.6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	21
1.6.1 Características da Pesquisa.....	21
1.6.2 Desenvolvimento da Pesquisa .....	23
1.6.3 Limitações da Pesquisa.....	24
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	25
 <b>CAPÍTULO II .....</b>	 <b>27</b>
<b>REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>27</b>
2.1 ABORDAGEM GERAL DA ÁREA DE TRABALHO .....	27
2.2 INTRODUÇÃO AO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS .....	28
2.2.1 O Conceito de Processo.....	28
2.2.2 As Cinco Fases do APE - Aperfeiçoamento dos Processos Empresariais.....	32
2.2.3 Visualizando a Empresa como Sistemas .....	34
2.2.3.1 Visão funcional da organização .....	35
2.2.3.2 Visão processual da organização .....	36
2.2.4 Os níveis de Gerenciamento da Empresa .....	39
2.2.5 Tipos de Processos .....	40
2.2.6 Hierarquia do Processo .....	44
2.2.7 As Etapas do Gerenciamento de Processos.....	46
2.2.8 O Desenvolvimento de um Sistema de Informações .....	48

2.2.9 Definindo o Dono do Processo.....	48
2.3 O MAPEAMENTO DO PROCESSO E A MELHORIA CONTÍNUA .....	51
2.4 AS MEDIÇÕES DO PROCESSO .....	55
2.4.1 Por Que Fazer Medições?.....	55
2.4.1.1 Medições de eficácia .....	56
2.4.1.2 Medições de eficiência .....	57
2.4.1.3 Medições de adaptabilidade .....	58
2.4.2 A Medição dos Processos Integrados aos Objetivos Estratégicos .....	59
2.5 O GERENCIAMENTO DE PROCESSOS E A NORMA ISO 9000:2000.....	60
2.5.1 A abordagem de Processo no Sistema de Gestão da Qualidade.....	60
2.5.2 Conceitos da Qualidade .....	65
2.5.3 Análise de Processo, Métodos e Ferramentas de Controle da Qualidade .....	66
2.6 A INFLUÊNCIA DO COMPORTAMENTO HUMANO PARA A MELHORIA DOS RESULTADOS .....	70
2.6.1 A Cultura Organizacional e o Comprometimento Humano .....	70
2.6.2 A Motivação e a Liderança .....	75
2.7 CONSIDERAÇÕES GERAIS .....	78
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>81</b>
<b>METODOLOGIA PROPOSTA .....</b>	<b>81</b>
3.1 INTRODUÇÃO .....	81
3.2 MODELO PARA A MELHORIA DO PROCESSO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE.....	81
3.3 DESENVOLVIMENTO DA METODOLOGIA AO ESTUDO DE CASO .....	84
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>88</b>
<b>ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>88</b>
4.1 INTRODUÇÃO .....	88
4.2 PERFIL DA CTBC .....	88
4.2.1 Projetos Pioneiros.....	89
4.2.2 CTBC em Números .....	90
4.3 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO DE CASO .....	91
4.4 APLICAÇÃO DA METODOLOGIA AO CASO .....	93
4.4.1 FASE I - Organizando para o Aperfeiçoamento.....	93
4.4.2 FASE II – Entendendo o Processo.....	95
4.4.2.1 A criação da área de customer care – a centralização do processo .....	96
4.4.2.2 Diagnóstico da situação atual – fatos e dados.....	96
4.4.2.3 A Formação da equipe gestora – donos do processo.....	99
4.4.2.4 A busca do comprometimento organizacional .....	100
4.4.3 FASE III – Aperfeiçoando o Processo.....	100
4.4.3.1 Apresentação e análise de dados .....	107
4.4.3.2 Definindo as fronteiras do processo – inputs e outputs .....	109
4.4.3.3 Desenhando a distribuição da hierarquia do processo .....	110

4.4.3.4 Itens de controle e verificação do processo .....	112
4.4.3.5 O fluxograma do macroprocesso .....	112
4.4.4 FASE IV – Medição e Controle.....	114
4.4.5 FASE V – Aperfeiçoamento Contínuo .....	116
4.5 EVIDENCIANDO OS RESULTADOS OBTIDOS – ANTES E DEPOIS.....	117
4.6 CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO.....	118
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>120</b>
<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>120</b>
5.1 CONCLUSÕES FINAIS .....	120
5.1.1 Resultados para a Organização .....	121
5.1.2 Resultados Comportamentais .....	122
5.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....	123
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>125</b>

# CAPÍTULO I

## INTRODUÇÃO

### 1.1 Apresentação

Neste capítulo, apresenta-se uma introdução ao tema proposto, o problema de pesquisa, bem como a justificativa e a importância do trabalho. Descreve-se também, seus objetivos e os argumentos que o justificam, assim como os procedimentos metodológicos, as classificações, o desenvolvimento e as limitações desta pesquisa.

### 1.2 Tema

A cultura de uma organização faz parte do equilíbrio entre os processos administrativos existentes e seus componentes humanos. A implantação de qualquer processo, bem como o alcance dos resultados esperados, podem influenciar na aceitação por parte dos *associados*, o que permite uma equivalência entre a cultura e o gerenciamento dos processos existentes. Ambos estão intimamente ligados, exercendo impacto nos resultados internos e externos.

Conforme Penha (1993, p.33), “nos novos tempos, a relação de emprego deve mudar para relação de parceria. Em vez de empregado, tem-se um associado”. Embora, acrescenta o autor, ele não invista capital na atividade, ele investe sua inteligência e seu comprometimento para que todos ganhem.

Para Schneider (1996, p.35),

A cultura estabelece práticas de administração. Fixa como uma organização planeja seu trabalho, organiza e coordena suas atividades, administra a performance e obtém os resultados que considera importantes.

Neste contexto, é que se pretende, através de um Estudo de Caso, mostrar as variáveis do processo de melhoria de atendimento ao cliente e suas interferências.

Espera-se, com este estudo, evidenciar como o comprometimento dos integrantes de uma organização pode colaborar para o alcance das metas definidas.



Para isso, é importante a compreensão exata dos objetivos a serem alcançados, bem como a identificação das necessidades reais de mudanças.

Aliada à gestão dos processos está a formação da cultura organizacional, que, de acordo com Kotter e Heskett (1994, p.4), no nível mais profundo e menos visível, “refere-se a valores que são compartilhados pelas pessoas em um grupo e que tendem a persistir com o tempo, mesmo quando mudam os membros do grupo”. E no nível mais visível, ela representa os padrões de comportamento ou o estilo de uma organização que os empregados, de forma automática, incentivam os colegas a seguir.

A cultura disseminada na empresa, referente ao atendimento às solicitações “expressas” pelos clientes, pode garantir os melhores resultados que, ao longo do tempo, permanecem impulsionados pelos padrões de comportamento impostos por uma “equipe gestora”, criada para monitorar os casos entrantes, compartilhando valores e ensinamentos adquiridos.

Conforme Kotter e Heskett (1994, p.4),

Cada nível de cultura tem uma tendência natural a influenciar o outro. Isto talvez seja mais óbvio em termos de valores compartilhados, os quais influenciam o comportamento do grupo – a dedicação aos clientes, por exemplo, influenciando a rapidez com que os indivíduos tendem a responder às suas reclamações. Mas a relação de causa e efeito também flui na direção oposta – comportamento e práticas influenciam valores. Quando funcionários que nunca tiveram contato com o mercado começam a interagir com os clientes, seus problemas e necessidades, é comum começarem a dar maior valor aos interesses dos clientes.

Para a Melhoria do Processo de Atendimento ao Cliente é importante entender e aplicar os conceitos das quatro etapas do Gerenciamento de Processos - GP. De acordo com Rados (2000), a etapa inicial é a busca pela uniformização dos conceitos, a formação de equipes de trabalho, e todas as demais ações de preparação para a efetiva adoção da metodologia.

Aquelas empresas nas quais já existe a cultura de formação de grupos de trabalho, ou que já adotam programas de qualidade ou melhoria empresarial, terão o tempo necessário para esta fase inicial reduzido. As etapas 2 e 3 caracterizam-se pela definição e análise do processo, sendo a garantia de melhoria do processo a 4ª e última etapa. A última etapa não significa o fim do GP, pois sendo uma ferramenta de melhoria contínua, é importante que o processo seja analisado continuamente,

através de um conjunto de indicadores ou medidas de desempenho, que sejam auto-adaptáveis à mudança contínua das necessidades dos clientes.

Em todas as etapas é necessário o trabalho em equipe e o uso de técnicas para as quais a criatividade é um fator determinante. É indispensável que todos os envolvidos no GP, atuem de modo pró-ativo na busca de soluções para os problemas. A busca da agregação de valor aos processos durante o GP inclui a maximização do valor percebido pelo cliente, e isto implica na focalização dos processos que direcionam a empresa para a mentalidade criativa (ADAIR, apud RADOS et al., 2000).

De acordo com SCHNEIDER (1996, p.34),

A cultura de uma organização provê ordem e estrutura para o desenvolvimento de atividades. Propicia às pessoas um modo de vida interior e, assim, desempenha o mesmo papel que a cultura de uma sociedade. Estabelece que atividades estão dentro e estão fora dos limites. Define normas básicas para as pessoas, determinando padrões de comunicação – o tipo de linguagem que as pessoas usam umas com as outras e as pressuposições segundo as quais sistematicamente atuam. Estabelece os critérios para pertencer ao grupo – quem está incluído e quem está excluído.

O estudo proposto aponta exatamente para esses conceitos, que são fundamentais para a formação de grupos, que vão garantir a consistência esperada e a eficácia dos resultados.

Espera-se que este estudo possa ter aplicabilidade em qualquer ramo de atividade empresarial, possibilitando à organização o controle e a rastreabilidade eficaz do processo de atendimento às solicitações formais dos seus clientes.

É importante que as empresas busquem o encantamento de seus usuários, por isso, é imprescindível a adequação de seus sistemas e processos, de tal forma que permita o controle e obtenha a adesão dos seus colaboradores internos, criando assim uma cultura de comprometimento que visa a preservação e a obtenção de novos clientes, transmitindo a eles a confiança e a convicção de uma empresa organizada.

Para Schneider (1996), a cultura organizacional estabelece o padrão de como as pessoas e funções se relacionam entre si. Também a cultura organizacional dá ênfase ou não à delimitação de território, e possibilita que as pessoas saibam o quanto elas podem se aproximar umas das outras, e determina se a formação de equipes é importante e esperada, ou não. O autor enfatiza ainda que a cultura

também provê parâmetros para a forma de tratar, conduzir e resolver conflitos na organização.

As mudanças vêm acontecendo no país, apontando para um consumidor mais exigente e para um mercado cada vez mais competitivo. Isto demanda estratégias empresariais que considerem a qualidade dos produtos, dos processos e das organizações.

Conforme Rados (2000, p.3 e 4),

O crescimento previsível e estável dos anos 50, 60 e 70 deu lugar a mudanças sem precedentes históricos, tais como a globalização de mercado, inovações tecnológicas e administrativas, limitação dos recursos naturais e transformação de atitudes relacionadas a trabalho, funcionários e lideranças. Hoje as mudanças são mais freqüentes e se desenvolvem com maior velocidade. Assim, o ambiente de negócios se tornou mais complexo e dinâmico.

Para Rados (2000, p.4), “O gerenciamento de processos é uma metodologia empregada para definir, analisar e gerenciar as melhorias no desempenho dos processos da empresa, com a finalidade de atingir as condições ótimas para o cliente”. Para o autor, o GP foi totalmente estruturado para solucionar problemas, o que ajuda a melhorar a habilidade e eficiência de cada indivíduo dentro e fora da organização.

O GP, centraliza seus esforços na melhoria contínua das atividades que efetivamente agregam valor aos produtos e serviços. Simultaneamente, busca eliminar ou reduzir as operações que apenas geram custos aos produtos, e que não contribuem para a satisfação do consumidor.

Para o autor, na adoção da metodologia do GP, é imprescindível que se tenha uma visão horizontal da organização. Deve ficar bem definida a cadeia de agregação de valor e o conceito cliente-fornecedor, bem como a identificação dos recursos utilizados. Esta visão apóia a busca da satisfação do cliente externo, com a conseqüente maximização dos resultados da empresa.

### **1.3 Definição do Problema**

Organizações empresariais às vezes não se preocupam em oferecer aos seus clientes um tratamento pontual, quando do recebimento de reclamações, solicitações, sugestões ou dúvidas, especialmente àquelas retratadas de maneira formal, ou seja, por carta ou *e-mail*.

De acordo com Penha (1993, p.163),

Prazo é compromisso. Cumprir compromisso é respeitar o cliente. A falta de respeito a prazos, sejam com os clientes internos ou externos, significa irresponsabilidade e desconsideração. É jogar fora todo trabalho e o dinheiro gasto com propaganda e marketing tentando atraí-los para comprar algo que a incompetência no honrar os compromissos destrói.

Sobre o tratamento dos problemas ou necessidades dos clientes, Tschohl & Franzmeier (1996, p.231), comentam,

Infelizmente, demasiadas vezes a atitude das empresas é a de que o problema é o cliente. Os empregados aprendem a tratar dos clientes problemas em vez dos problemas “dos clientes”. Os programas de como tratar os problemas focalizam-se sobre o cliente enfurecido. Eles consistem em treinamentos baseados nas habilidades dos que trabalham em contato com o cliente e lidam com as personalidades da gerência e com a identificação dos problemas antes de eles estourarem.

Conforme os autores, para resolver os problemas de clientes externos, os empregados precisam da habilidade para solucionar complexas transações internas. Para maximizar a eficiência da solução de problemas de clientes externos, essas habilidades deveriam ser iguais às que lhes foram ensinadas para manusear os problemas dos clientes internos.

A Agência Nacional das Telecomunicações - Anatel, órgão do governo, estabelece através do Plano Geral de Metas da Qualidade - PGMQ, as metas de qualidade a serem cumpridas pelas prestadoras de Serviço Telefônico Fixo Comutado - STFC, destinado ao uso do público em geral, prestado nos regimes público e privado. Sendo que os indicadores de qualidade apresentados no referido Plano, terão suas definições, seus métodos e frequência de coleta de dados, consolidação e envio estabelecidos em regulamentação.

De acordo com a Anatel, Resolução nº 30, de 29 de junho de 1998, Capítulo IX,

Artigo 30. A prestadora do serviço deverá notificar o usuário, do recebimento de sua correspondência, dentro de um dia útil após seu registro de entrada na prestadora.

Artigo. 31. Toda correspondência do usuário, que requer uma resposta, deverá ser respondida dentro de no máximo 5 dias úteis, após seu registro de entrada na prestadora do serviço.

O não cumprimento à meta estabelecida pelo órgão regulamentador, pode representar rígidas penalizações às operadoras. Assim, por força governamental e estratégica, orienta-se que as empresas de telecomunicações reavaliem seus processos e enxerguem as oportunidades de melhorias, tendo sempre como foco o “cliente”, identificando e antecipando às suas necessidades.

Segundo Porter (1993), um dos papéis do governo é a definição das regras microeconômicas gerais e a criação dos incentivos que regem a competição, de modo a incentivar o crescimento da produtividade. Essas regras e incentivos, abrangem normas sobre a defesa da concorrência que acentuem a rivalidade; um sistema tributário justo e eficiente; leis que garantem o direito dos consumidores; estatutos sobre a governança corporativa que enfatizem a responsabilidade dos gerentes pelo desempenho; e um processo de regulamentação eficiente, que promova a inovação, ao invés do congelamento do *status quo*.

No caso das telecomunicações, o ato regulatório do governo pode colocar limites no comportamento das empresas como prestadoras de serviços, afetando com isto a rivalidade entre os concorrentes, influenciando o crescimento, a estrutura de custos através de regulamentações, e assim por diante.

Desta forma, a problemática a ser abordada nesta pesquisa, aponta os impactos das influências governamentais, e como a alta administração de uma organização empresarial pode influenciar na melhoria dos seus processos, encorajar mudanças e propiciar envolvimento e interesses nas soluções para os seus clientes.

#### **1.4 Justificativa e Importância do Trabalho**

O nível de comprometimento estabelecido pelas empresas para o cumprimento de metas e acompanhamento às exigências do mercado perante seus clientes, torna-se cada vez mais evidente, principalmente quando os índices de qualidade são comparáveis e publicáveis. Para as empresas de um mesmo ramo de atividade, torna-se um desafio a necessidade de estar em melhor posição, principalmente, quando comparadas às empresas concorrentes.

De acordo com Penha (1993, p.111), “A concorrência saudável é necessária ao equilíbrio da lei da oferta e da procura, sendo um ótimo remédio para evitar a acomodação”.

As empresas que não adequarem seus processos para atenderem às exigências do mercado e do próprio órgão regulamentador, poderão perder seu *market share*, ou seja, a sua fatia de mercado, para seus concorrentes.

Nota-se, cada vez mais, uma acirrada competição em busca de novos clientes e por tecnologias mais sofisticadas, o que naturalmente estimula a melhoria dos processos internos.

No estudo dos ambientes organizacionais, Bowditch e Buono (1997), contextualizam que o campo do comportamento empresarial surgiu como uma forma de se compreender e administrar os diversos comportamentos que ocorrem dentro de grupos e organizações. A importância desse macrocomportamento se reflete na ênfase recente à adaptação da estrutura das empresas para atender às diversas restrições e pressões ambientais, criando culturas que refletem a missão e as metas globais da organização.

## **1.5 Objetivo Geral**

Avaliar a melhoria do processo de atendimento ao cliente, referente ao posicionamento e cumprimento de prazos estabelecidos para tratativas às reclamações, solicitações, sugestões ou dúvidas, encaminhadas à organização por meio da comunicação formal, ou seja, por correspondências ou *e-mails*.

### **1.5.1 Objetivos Específicos**

- ♦ Apresentar abordagens da literatura que norteiam o entendimento e vislumbram a adoção de técnicas para a melhoria do processo de atendimento ao cliente.
- ♦ Apresentar as variáveis do processo de melhoria de atendimento ao cliente e suas interferências.
- ♦ Identificar as necessidades de mudanças e/ou implementações no processo de atendimento ao cliente.
- ♦ Evidenciar através da metodologia adotada e resultados alcançados, como o comprometimento dos integrantes de uma organização pode colaborar e influenciar para a melhoria do processo de atendimento ao cliente.
- ♦ Avaliar e evidenciar as ações no Estudo de Caso.

## 1.6 Procedimentos Metodológicos

Objetiva-se, com este estudo, realizar uma revisão bibliográfica baseada em um Estudo de Caso. Para dar a sustentação necessária a essa pesquisa, busca-se o embasamento teórico nas literaturas existentes sobre o gerenciamento de processos, gestão da qualidade e cultura do comprometimento.

Minayo (2001, p.19) do ponto mais filosófico, considera a pesquisa como uma atividade básica das ciências na sua indagação de descoberta da realidade. Corresponde a uma atitude e uma prática teórica de sucessiva busca que define um processo, intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação constante da realidade que nunca se acaba, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados.

De acordo com Silva e Menezes (2001, p.19), a pesquisa é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

Neste tópico são apresentados os procedimentos metodológicos que viabilizaram a consecução dos objetivos propostos.

### 1.6.1 Características da Pesquisa

A pesquisa proposta classifica-se do ponto de vista de sua natureza como sendo uma pesquisa aplicada. Por ser uma estratégia metodológica em que participa-se não somente do fenômeno observado como também do planejamento de um novo modelo, tem-se uma pesquisa aplicada que, de acordo com Silva e Menezes (2001, p.20), “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais”.

Trata-se de uma pesquisa quantitativa e qualitativa, pois considerando os conceitos apresentados por Silva e Menezes (2001, p.20), do ponto de vista da forma de abordagem do problema, a “pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las”. Conforme evidencia-se no Estudo de Caso, o passo inicial para o conhecimento da magnitude do problema, dá-se por intermédio de um questionário, no qual realiza-se a medição do volume de correspondências recebidas por regional, consolidando inclusive as localidades das quais pertencem.

Sendo o processo e seu significado os focos principais de sua forma de abordagem do problema, a pesquisa caracteriza-se, também, como sendo qualitativa.

De acordo com Chizzotti (apud MARTINS, 2002, p.18), a abordagem do problema, na pesquisa qualitativa “parte do fundamento de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito”.

Na concepção de Minayo (apud, CRUZ, 2000, p.8), “a investigação qualitativa adequa-se a aprofundar a complexidade de fenômenos, fatos e processos particulares e específicos de grupos mais ou menos delimitados em extensão e capazes de serem abrangidos intensamente”.

Do ponto de vista de seus objetivos, apresenta-se como uma pesquisa exploratória, que de acordo com Silva e Menezes (2001, p.21), “visa proporcionar maior proximidade com o problema, com vistas a torná-lo explícito ou construir hipóteses”.

É exploratória, porque permite aumentar a experiência em torno de determinado problema, com a finalidade de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos, idéias, para a formulação de abordagens mais condizentes com o desenvolvimento de estudos posteriores. Essa é a primeira fase da pesquisa que permitiu à pesquisadora aprofundar no tema-objeto da problemática, identificando algumas características para serem trabalhadas.

É descritiva porque, a princípio, toda pesquisa qualitativa é descritiva, buscando demonstrar a realidade sem a preocupação de modificá-la. Assim, busca-se a construção de novos conhecimentos, a partir da integração entre os referenciais teóricos e a realidade percebida. A pesquisa possui também um caráter avaliativo, pois aprecia o processo de atendimento às solicitações formais dos clientes, justamente para melhor compreender a temática.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, esta pesquisa, conforme mencionado, apresenta-se como um Estudo de Caso, onde há o envolvimento e o estudo profundo de um objeto de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

Para esta pesquisa, o estudo de caso tem como propósito conhecer, avaliar e descrever o processo de atendimento aos clientes referentes às solicitações formais



encaminhadas à organização, bem como apresentar as ações implementadas para a obtenção dos resultados esperados.

Conforme Chizzotti (apud MARTINS, 2002, p.20),

O estudo de caso é uma caracterização abrangente que designa pesquisas diversas que serão coletados e registrados dados de um caso específico ou de vários casos com o objetivo de relatar de forma organizada, ordenada e crítica uma experiência, ou avaliá-la analiticamente, com o fim de tomar decisões a seu respeito ou propor uma ação transformadora.

Apresenta-se também como sendo uma Pesquisa-Ação. Conforme Silva e Menezes (2001), este tipo de abordagem se dá quando a concepção e realização se encontram em estreita harmonia com uma ação ou com o resultado de um problema coletivo, em que os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

Quanto ao universo da pesquisa, ele será baseado no Estudo de Caso, cuja abrangência delimita-se como sendo a área de atuação da empresa estudada.

A proposta de amostra caracteriza-se como sendo probabilística por agrupamento, pois apresenta-se através da reunião de dados representativos de uma população. Adota-se a forma de Questionário, como instrumento de coleta de informações, sendo aberta a característica das perguntas apresentadas. Optou-se pelo questionário, justamente por se constituir num processo mais rápido, prático e menos dispendioso. Na definição de SILVA e MENEZES (2001, p.33),

Questionário: é uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante. O questionário deve ser objetivo, limitado em extensão e estar acompanhado de instruções. As instruções devem esclarecer o propósito de sua aplicação, ressaltar a importância da colaboração do informante e facilitar o preenchimento.

Assim, cumpre a orientação de se estabelecerem as inter-relações entre as categorias empíricas e os referenciais teóricos, que visam satisfazer as condições imprescindíveis para conferir à pesquisa valor científico, quais sejam: coerência, consistência, originalidade e objetivação.

#### 1.6.2 Desenvolvimento da Pesquisa

A elaboração desta dissertação caracteriza-se por diferentes fases. Partindo-se dos conhecimentos práticos que a pesquisadora possui, iniciou-se a primeira fase do

estudo, que é denominada de exploratória, pesquisando a bibliografia e realizando-se uma análise documental. Este procedimento fez-se necessário, justamente para agregar conhecimentos e delimitar o problema da pesquisa, de acordo com as orientações científicas. Conforme Minayo et al. (apud CRUZ, 2000) é importante reduzir a amplitude para não inviabilizar a investigação.

A fundamentação teórica centrou-se no gerenciamento de processos, apresentando, inclusive, conceitos de atendimento ao cliente, gestão da qualidade e cultura comportamental. Autores como Harrington (1993), Shiba (1997), Gonçalves (2000), Rados (2000), Tschohl e Franzmeier (1996), Hammer e Champy (1994), Kotter e Heskett (1994), Bowditch e Buono (1997), Pires (2000), Campos (1992), Deming (1990), Schneider (1996), Werkema (1995) e outros foram estudados, contribuindo significativamente para o entendimento e embasamento teórico necessário à sustentação das ações de viabilidade e implementações de melhorias.

A fase seguinte caracterizou-se na avaliação da situação atual do processo em estudo, por meio da identificação dos pontos de melhorias. Baseado nos conceitos adquiridos e na proposta pela qual fundamentou-se esta pesquisa buscou-se, por último, a constatação dos conceitos abordados, resultando na compreensão do modelo adotado.

Os dados oriundos desta pesquisa estão descritos e confrontados com os referenciais teóricos, apontando para as ações pro-ativas e sistêmicas.

Por fim, adota-se o protótipo, que é o resultado de todas as categorias analisadas e consideradas para promover o atendimento ao cliente, no aspecto de obtenção de resposta aos questionamentos formais, solicitações ou outros motivos encaminhados à organização.

A análise interpretativa deste trabalho baseia-se nos aspectos fundamentais que são os resultados obtidos no estudo, fundamentação teórica e experiência pessoal da pesquisadora.

### 1.6.3 Limitações da Pesquisa

É perfeitamente natural que qualquer estudo apresente suas limitações, pois, um assunto não pode ser totalmente explorado, dado que, em um ambiente dinâmico, as mudanças acontecem rapidamente. Dessa forma, a primeira limitação está caracterizada, devendo-se compreender que, ao se findar um estudo, existem variáveis que não foram exploradas. Deve-se considerar as constantes mutações e

avanços tecnológicos, impostos pelo próprio ambiente em que as organizações estão inseridas.

Constitui-se também em limitação a utilização dos conceitos de gestão de processos, retratando a interação comportamental dos envolvidos na execução das tarefas propostas. Outra limitação deste estudo é a aplicabilidade do “modelo”, sendo este desenhado especificamente para atender as necessidades dos clientes de uma empresa de telecomunicações, cuja manifestação dá-se exclusivamente por meio formal, ou seja, por carta ou *e-mail*.

Ainda destaca-se como limite, as abordagens no estudo de caso, apresentadas no capítulo 4 desta pesquisa, quando se evidencia o detalhamento das etapas do processo de implantação das melhorias. Devido à similaridade do modelo de gestão adotado para o controle de correspondências, não apresenta-se as particularidades das ferramentas de controle dos *e-mails*, justamente por julgar desnecessária tal abordagem, uma vez que o objetivo deste estudo é retratar os procedimentos que nortearam e permitiram o alcance dos objetivos propostos. Apenas deve-se ressaltar que a estrutura de atendimento, ou melhor, os “donos do processo” responsáveis pelo recebimento, encaminhamento e tratativa de resposta aos *e-mails* recebidos, está situada em uma ilha de atendimento de *Call Center* “0800”, sendo a gestão e o monitoramento realizados pela empresa estudada, o que diverge do processo de correspondências, que está totalmente centrado nessa empresa.

Considera-se também como limite desta pesquisa, o que está inserido na sua cadeia produtiva, ou seja, os *inputs* e *outputs* do processo de atendimento às solicitações expressas dos clientes. Visualiza-se claramente as entradas, que são as correspondências e *e-mails*, e as saídas que são as respostas enviadas. Criando-se desta forma os limites deste estudo.

## 1.7 Estrutura do Trabalho

Este trabalho compõe-se de 5 capítulos, sendo:

- O primeiro, esse introdutório onde há uma definição do trabalho.
- O segundo aborda a revisão bibliográfica, onde se apresenta uma ênfase aos conceitos envolvidos, dando a sustentação para o tema e ao problema de pesquisa.

- ♦ O terceiro especifica os procedimentos metodológicos, com as características da pesquisa, sua trajetória, seu desenvolvimento e seus limites.
- ♦ O quarto trata do estudo de caso, onde se verifica, na prática, a aplicação dos conceitos de gerenciamento de processos e do comprometimento humano em uma empresa de telecomunicações.
- ♦ O quinto apresenta a conclusão, seguida de recomendações para futuros trabalhos do gênero, e a bibliografia.

## **CAPÍTULO II**

### **REVISÃO DA LITERATURA**

#### **2.1 Abordagem Geral da Área de Trabalho**

Apresenta-se, neste capítulo, conceitos de elementos importantes para a compreensão do tema. Nas definições de cada um, abordam-se os fatores determinantes, suas necessidades, seu processo de tomada de decisão e como estes elementos se interagem para o alcance da melhoria no atendimento às necessidades internas e externas da organização.

Penha (1993) define muito bem o contexto da palavra cultura a ser empregado neste estudo, para ele cultura é a forma de agir e pensar de um povo, uma coletividade, um grupo e também do composto de pessoas que fazem uma empresa.

Segundo o autor (1993, p.29),

Para se constituir uma cultura de comprometimento é necessário se estabelecer princípios e valores a serem seguidos e praticados. Por princípios entenda-se as bases orientadas da ética, inspirados nos valores e alicerçados na ciência. Por valores entenda-se as convicções éticas que representam a fé e o desejo.

É importante que haja a combinação de todos estes fatores, para a garantia da perfeita harmonia dos itens que determinam suas características primordiais. Para que uma empresa tenha o sucesso desejado, é necessário que os processos sejam bem determinados.

A identificação dos processos internos é fundamental para entender os pontos de melhorias que geram impactos tanto internos quanto externos à organização. Para uma melhor compreensão e identificação dos possíveis gargalos, é que se propõe uma análise fundamentada na metodologia de gerenciamento de processos, incluindo abordagens da qualidade e do comprometimento humano que visam o entendimento e a sustentação para a melhoria do processo de atendimento ao cliente.

## 2.2 Introdução ao Gerenciamento de Processos

Objetiva-se neste item apresentar os conceitos básicos sobre o gerenciamento de processos e interrelacionar os *inputs* e *outputs* dos processos e seus elementos básicos. Visualizar a empresa como sistemas, apresentando a visão funcional e processual da organização e retratar os níveis de gerenciamento, os tipos, as características, a hierarquia dos processos e o sistema de informações. Objetiva-se também descrever o termo “dono do processo”.

### 2.2.1 O Conceito de Processo

Segundo Hammer e Champy (apud GONÇALVES, 2000), processo é um conjunto de atividades realizadas numa seqüência lógica, com o objetivo de gerar um bem ou um serviço que tem valor para um determinado grupo de clientes.

Campos (1992) define processo como um conjunto de causas que provocam um ou mais efeitos. Enfatiza este autor que uma empresa é em si um grande processo constituído por outros e, para ele, desde que existam causas e efeitos, existirão processos. De acordo com Pires (2000), processo é um conjunto de causas que gera um ou mais efeitos.

Werkema (1995) define processo como uma combinação dos elementos equipamentos, insumos, métodos ou procedimentos, condições ambientais, pessoas e informações do processo ou medidas, tendo como meta a fabricação de um bem ou o fornecimento de um serviço.

Harrington (1993), na concepção mais usual, define processo como qualquer atividade que recebe uma entrada (*input*), adiciona-lhe valor e fornece uma saída (*output*) para um cliente interno ou externo. Os processos utilizam os recursos da organização para obter resultados concretos. Não existe um processo sem um produto ou serviço. Da mesma maneira, não existe um produto ou serviço sem que haja um processo. Além disso, Harrington (1993, p.10 e 11) classifica processos em duas categorias:

♦ Processo produtivo

Qualquer processo que entra em contato físico com o produto ou serviço que será fornecido a um cliente externo, até o ponto em que o produto é embalado (por exemplo, a manufatura de computadores, preparação de alimento para consumo em massa, refinação de petróleo, conversão de minério de ferro em aço). Não inclui os processos de transporte e distribuição.

♦ Processo empresarial

Todos os processos que geram serviço e os que dão apoio aos processos produtivos (por exemplo, processos de atendimento de pedido, de mudança de engenharia, da folha de pagamento, planejamento de processo de manufatura). Um processo empresarial consiste num grupo de tarefas interligadas logicamente, que fazem uso dos recursos da organização, para gerar resultados definidos, em apoio aos objetivos da organização.

Neste estudo, centra-se atenção especial nos processos empresariais, baseando-se no modelo tradicional de “*inputs – process – output*”, mas englobando-se várias outras características com o objetivo de alcançar a satisfação dos clientes através de melhorias e aperfeiçoamentos.

Conforme Harrington (apud GONÇALVES, 2000), processo como um fluxo de trabalho – com *inputs* e *outputs* claramente definidos, segue uma seqüência de clara interdependência. Os *inputs* podem ser materiais – equipamentos e outros bens tangíveis –, mas também podem ser informações e conhecimento. Nessa visão, os processos também têm início e final claramente determinados. Essa abordagem, característica dos adeptos do aperfeiçoamento de processos, acompanhou o raciocínio da engenharia industrial.

Porém, o fluxo de trabalho é apenas um dos tipos de processo empresarial, talvez aquele em que as atividades são mais interdependentes e realizadas numa seqüência específica. Essa definição estrita deixa de fora processos que não têm impactos maiores que os demais na própria viabilidade da empresa, como aqueles ligados à sucessão da empresa, ao desenvolvimento dos gerentes e à avaliação do desempenho do pessoal.

Para Harrington (1993) os três principais objetivos do aperfeiçoamento dos processos empresariais são:

1. Tornar os processos eficazes – produzindo os resultados desejados.
2. Tornar os processos eficientes – minimizando o uso dos recursos.

3. Tornar os processos adaptáveis – deixando-os capazes de se adaptar às necessidades variáveis do cliente e da empresa.

Conforme o autor, todos os processos bem definidos e bem gerenciados têm algumas características semelhantes:

- ♦ alguém responsável pelo desempenho do processo “o dono do processo”;
- ♦ fronteiras bem definidas;
- ♦ interações internas e responsabilidades claramente identificadas;
- ♦ procedimentos, tarefas e especificações de treinamentos descritos em documentos de apoio;
- ♦ sistemas de controle e feedback próximo ao ponto em que a atividade é executada;
- ♦ controles e metas orientados para as exigências do cliente;
- ♦ prazos de execução conhecidos;
- ♦ disposição de procedimentos para mudança formalizados;
- ♦ certeza de o quanto podem ser bons.

Segundo Harrington (1993), um fator básico para ser competitivo no século XXI é dedicar mais esforço para aperfeiçoar os processos empresariais, procedendo assim, leva a organização a se concentrar no cliente; dá condições para a organização prever e controlar as mudanças; aumenta a capacidade de competição da organização, aperfeiçoa o uso dos recursos disponíveis; previne a ocorrência de erros; auxilia a organização a entender como entradas (*inputs*) se transformam em saídas (*outputs*); permite uma compreensão de quão boa a organização pode se tornar e define metas para se alcançar os objetivos. Enfim, Harrington, (1993, p.19), acrescenta,

Processos deixados ao acaso irão se modificar, mas essas modificações ocorrerão para beneficiar os interesses das pessoas do processo, em vez dos interesses últimos da organização ou do cliente. Conforto e controle, no lugar de eficácia e de correr riscos prudentemente, tornam-se a regra.

A intensa utilização do conceito de processo na modernização das empresas provavelmente tem origem na tentativa de aplicação, no ambiente de escritório, das técnicas de aperfeiçoamento do trabalho que foram desenvolvidas para o ambiente industrial, Gonçalves (2000).



Conforme o autor, em função da interdisciplinaridade característica da Administração de Empresas, é importante reconhecer o emprego da palavra “processo” em outras áreas do conhecimento. Segundo o autor, encontramos a palavra sendo empregada na Sociologia, na Psicologia, na Biologia, na Arquitetura, na Engenharia e na Política, sempre com conceitos semelhantes, embora tratando de assuntos muito diferentes.

Algumas vezes, as atividades essenciais podem ser chamadas de processos. Elas envolvem um conjunto de ações operacionais, com diversos níveis e práticas organizacionais.

Segundo Gonçalves (2000), o futuro vai pertencer às empresas que conseguirem explorar o potencial da centralização das prioridades, as ações e os recursos nos seus processos. A adoção de todos esses atributos na definição do processo permite garantir condições mais adequadas para a sua análise e gestão.

A regularidade do padrão de interação entre os indivíduos da organização leva ao surgimento de um modelo razoavelmente definido de regras e comportamentos, que é essencial para a estabilidade do funcionamento de determinados indivíduos e grupos. O pessoal de Organização denomina esses padrões de interação de processos organizacionais.

Bureau Veritas (2001), apresenta o diagrama com os elementos básicos do processo e afirma que cada processo deve contribuir para o alcance dos objetivos da empresa, devendo ser medido, justamente para identificar a contribuição alcançada (Figura 01). Acrescenta ainda que os diversos processos podem se interrelacionar, sendo a saída de um a entrada do outro.

De acordo com Bureau Veritas (2001), todo processo deve ter objetivos a serem atingidos, fornecedores e clientes. A identificação dos clientes do processo é imprescindível, pois, normalmente, eles expressam critérios relacionados com tempo, quantidade, adequação ao uso, facilidade de utilização e percepção de valor.

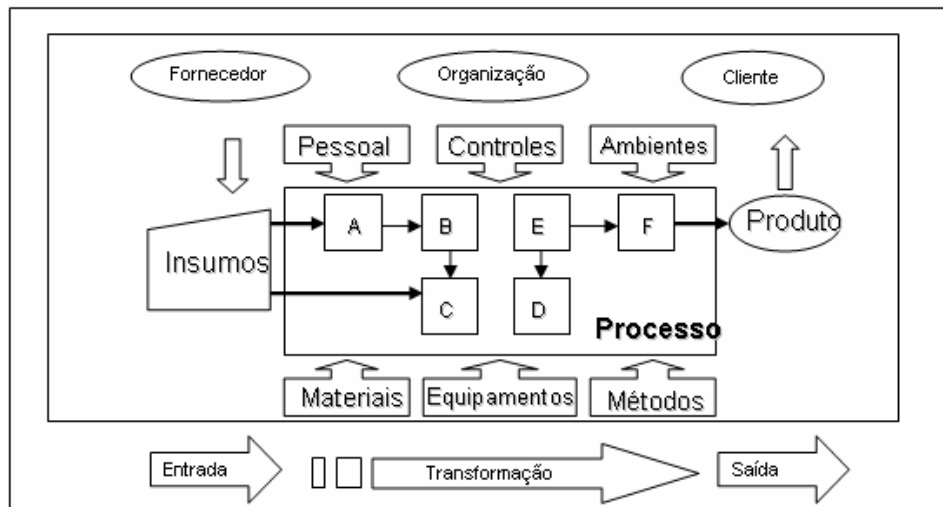


Figura 01: Diagrama com elementos básicos do processo.

Fonte: Bureau Veritas (2001) – Apostila Gestão de Processos.

De acordo com Gonçalves (2000), é importante saber que o cliente não percebe somente o resultado do serviço prestado, mas sim a seqüência, a série de atividades e eventos diferentes gerados pela empresa, durante a prestação do serviço ou da entrega do produto, ele percebe o processo.

### 2.2.2 As Cinco Fases do APE - Aperfeiçoamento dos Processos Empresariais

De acordo com Harrington (1993, p.24), “O APE é uma metodologia sistemática para auxiliar uma organização a fazer importantes avanços na maneira de operar seus processos empresariais”. Fornece um sistema que auxilia a tornar as operações mais simples e corretas, assegurando, ao mesmo tempo, que os clientes internos e externos passem a receber produtos ou serviços de qualidade excepcional. O autor apresenta as cinco fases, com os seus objetivos e atividades (Figura 02):

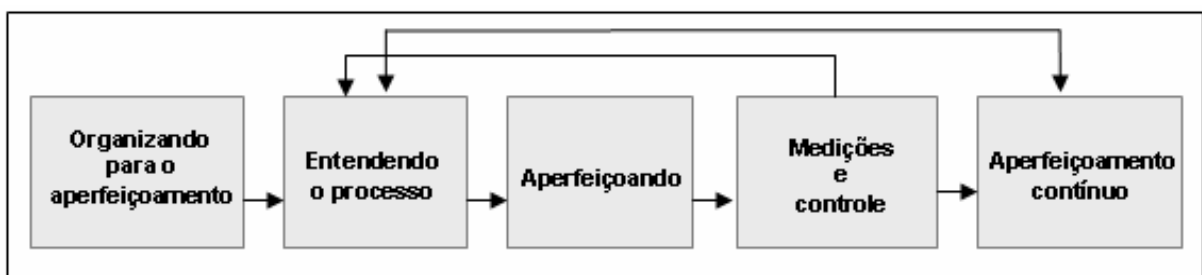


Figura 02: As cinco fases do APE – Aperfeiçoamento Processos Empresariais.

Fonte: Harrington (1993, p.25, 26 e 27).

a) Fase I – Organizando para o aperfeiçoamento

Objetivo: Assegurar o sucesso, estabelecendo liderança, entendimento e comprometimento.

Atividades: Selecionar os processos críticos do negócio; designar os donos dos processos; definir os limites dos processos; formar e treinar as equipes de aprimoramento; e outras.

b) Fase II – Entendendo o processo

Objetivo: Entender os processos empresariais atuais em todas as suas dimensões.

Atividades: Definir as fronteiras do processo; dar treinamento para a equipe; desenvolver uma visão geral do processo; definir as expectativas e os controles do cliente e da empresa, elaborar um fluxograma do processo, levantar os dados de custo, tempo e valor, resolver as diferenças, atualizar a documentação do processo; e outras.

c) Fase III – Aperfeiçoando o processo

Objetivo: Aperfeiçoar a eficiência, a eficácia e a adaptabilidade dos processos empresariais.

Atividades: Dar o treinamento para a equipe; melhorar a burocracia; eliminar as atividades que não agregam valor; simplificar, reduzir o tempo, padronizar, atualizar e documentar o processo; identificar as oportunidades de aperfeiçoamento como, por exemplo, erros e retrabalhos, alto custo, grandes atrasos, qualidade deficiente, acúmulo de serviço e outras.

d) Fase IV – Medição e controle

Objetivo: Implementar um sistema de controle do processo que possibilite um aprimoramento contínuo.

Atividades: Desenvolver controles e metas para avaliação do processo; estabelecer um sistema de *feedback*; aditar o processo periodicamente; custos da qualidade e outras.

e) Fase V – Aperfeiçoamento contínuo

Objetivo: Implementar um processo de aprimoramento contínuo.

Atividades: Homologar o processo; realizar auditorias periódicas; identificar e eliminar os problemas do processo; avaliar o impacto das mudanças na empresa e nos clientes e outras.

Segundo o autor, o APE nos fornece meios de introduzir rapidamente os principais aperfeiçoamentos na eficiência em todos nossos processos e assegurar que avanços sejam feitos e mantidos. O APE constitui uma sistemática de administrar a empresa voltada para a prevenção.

### 2.2.3 Visualizando a Empresa como Sistemas

A maioria das empresas organiza-se em grupos funcionais verticais, com setores agrupados por semelhança de atividades (por exemplo, administração, finanças, *marketing*). No entanto, seus processos, informações e subprodutos fluem na horizontal. Conforme Rados (2000), essa combinação de fluxo de trabalho horizontal e organização vertical gera uma série de dificuldades. É importante entender que as decisões tomadas em um departamento influenciam no processo e, conseqüentemente, têm implicações em outros departamentos (Figura 03).

Visão macro do que uma empresa faz:

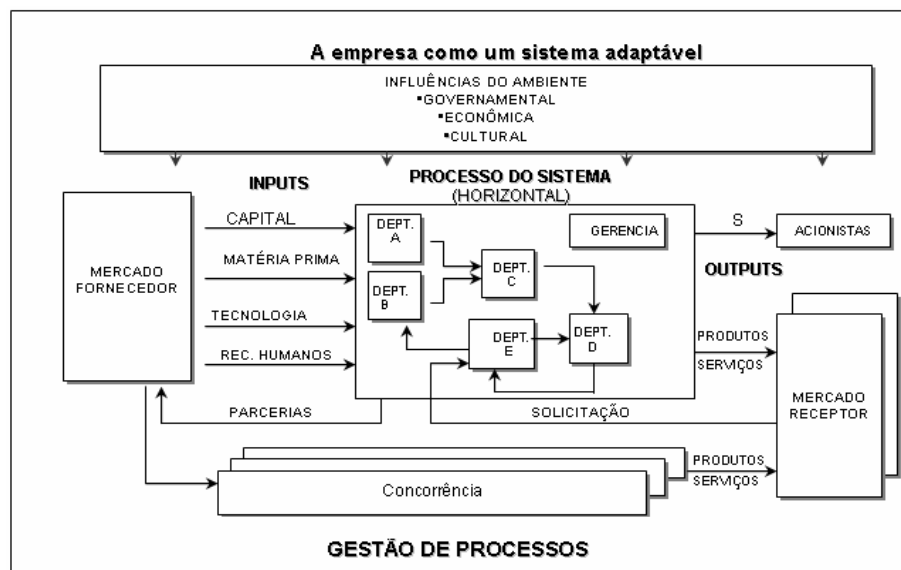


Figura 03: Processo do sistema - modelo horizontal.

Fonte: Bureau Veritas do Brasil (2001) Apostila: **Gestão de Processos**.

De acordo com Rados (2000), ao utilizar o Gerenciamento de Processos, faz-se necessário deixar de conceber a organização de forma funcional e começar a olhá-la em termos dos processos. Dessa forma, é possível buscar a otimização dos processos empresariais, por meio da união das forças de todas as funções ou departamentos relacionados, orientando a produção de um bem ou serviço que satisfaça as necessidades do cliente.

### 2.2.3.1 Visão funcional da organização

Segundo Rados (2000), na visão tradicional ou vertical, a organização apresenta uma estrutura funcional, na qual as atividades pertencentes a uma mesma área técnica ou de conhecimento são agrupadas em uma unidade administrativa. Esta estrutura propicia uma visão distorcida da organização (Figura 04).

Primeiramente, não são identificados os clientes (para quem produz). Em segundo lugar, não são considerados os produtos/serviços fornecidos aos clientes (o que se produz). Finalmente, não se tem a idéia do fluxo de trabalho pelo qual o produto/serviço é desenvolvido, produzido e entregue (como se produz). Logo, o organograma não mostra o que a empresa faz, para quem faz, nem como faz.

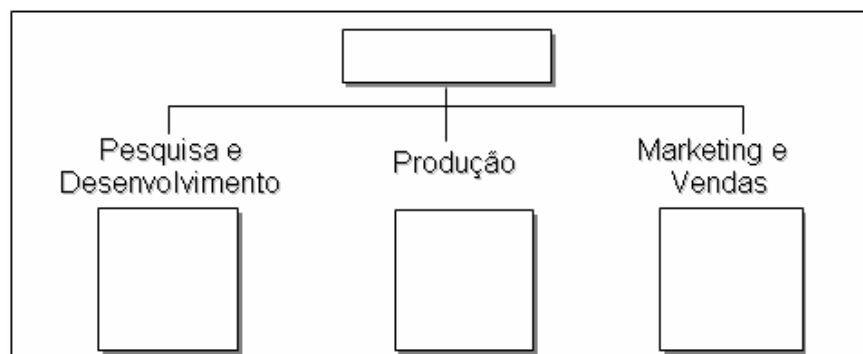


Figura 04: Organograma tradicional de empresas “por departamento”.

Fonte: Bureau Veritas (2001) Apostila: **Gestão de Processos**.

Com esta perspectiva da empresa, os executivos tendem a gerenciá-la de maneira vertical e funcional. Criam-se os chamados “silos verticais” em torno dos departamentos (Figura 05). Estes silos geralmente impedem que assuntos interdepartamentais sejam solucionados entre funcionários de níveis inferiores, exigindo para isso a presença dos responsáveis dos silos.

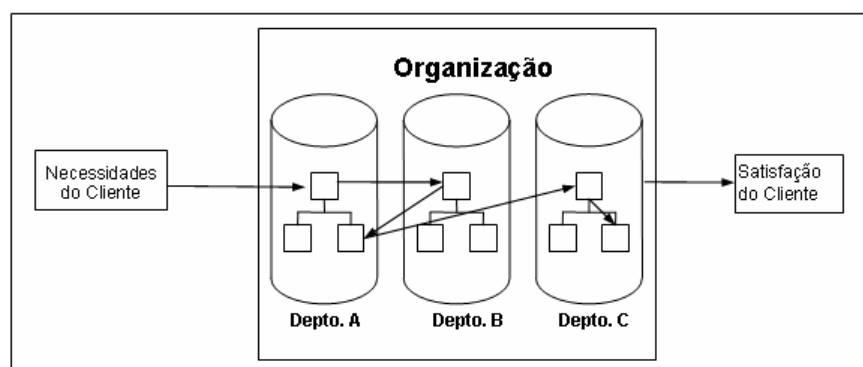


Figura 05: Visão funcional da organização.

Fonte: Rados, G.J.V. et al. Apostila: **gerenciamento de processos** (2000).

No caso representado pela figura 05, o fluxo de trabalho, com freqüência, passa de um departamento para outro, cada um com suas próprias metas e medidas. Estas transferências causam inúmeros problemas, por exemplo, são lentas e fazem com que o tempo necessário para a conclusão do trabalho aumente; há erros de comunicação sutis entre diferentes departamentos, provoca falhas no trabalho gerado; os custos são altos e nem todas as tarefas precisam percorrer todas as etapas do procedimento.

No entanto, a estrutura funcional apresenta algumas vantagens para a organização, por exemplo, o máximo desenvolvimento e utilização de habilidades especializadas; a divisão efetiva do trabalho em termos de custos; a economia de escala em instalações e equipamentos, o controle e coordenação centralizados e carreira bem definida para os especialistas funcionais.

### 2.2.3.2 Visão processual da organização

De acordo com Harrington (1993, p.16), “um fluxo de trabalho horizontal, combinado com uma organização vertical, resulta em muitas lacunas e superposições, e encoraja a subotimização, gerando uma influência negativa na eficiência e na eficácia do processo” - (Figura 06).

O autor afirma que precisamos parar de pensar em termos de organização funcional e começar a olhar para os processos que desejamos aperfeiçoar.

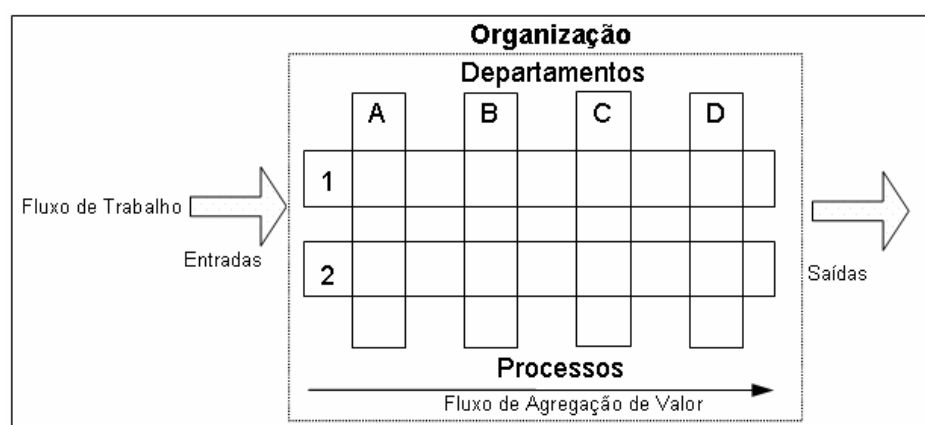


Figura 06: Fluxo horizontal de trabalho versus organização vertical.

Fonte: Harrington, H. J. **Aperfeiçoando processos empresariais** (1993, p.16).

Num ambiente de negócios turbulento, onde a organização e a tecnologia tornam-se mais complexas, a visão vertical torna-se altamente arriscada. Faz-se

necessária uma maneira diferente de gerenciar a organização, que inclui entre outros, o cliente, o produto/serviço e o fluxo de trabalho. Esta é a perspectiva da visão processual (horizontal), que considera a organização como um todo. Tal visão permite uma maior interação com a cadeia de valor, pois adota-se o conceito de processo.

Portanto, de acordo com Harrington (1993), a representação da organização como um conjunto de processos é uma maneira útil de compreendê-la. Ao se orientar pelos processos, a organização estará trabalhando com todas as dimensões complexas do seu negócio. Ela poderá empregar, não mais de forma isolada, todos os seus esforços para adquirir as vantagens competitivas. Dentre as principais vantagens potenciais, a visão processual, em uma organização pode habilitar a organização a ter seu foco direcionado aos clientes; melhorar a coordenação e integração do trabalho; proporcionar tempos de respostas mais rápidos; permitir antecipação e controle de mudanças; prover meios de efetivar mais rapidamente mudanças complexas; auxiliar o gerenciamento efetivo dos inter-relacionamentos; prover uma visão sistêmica das atividades; manter o foco no processo; prevenir a ocorrência de erros; auxiliar o melhor entendimento da cadeia de valor; desenvolver um sistema de avaliação complexo para as áreas de negócio; e, proporcionar aos funcionários maior satisfação com o trabalho.

Os três aspectos, clientes, produtos/serviços e fluxo de trabalho, que faltam no diagrama funcional aparecem na visão horizontal (Figura 07):

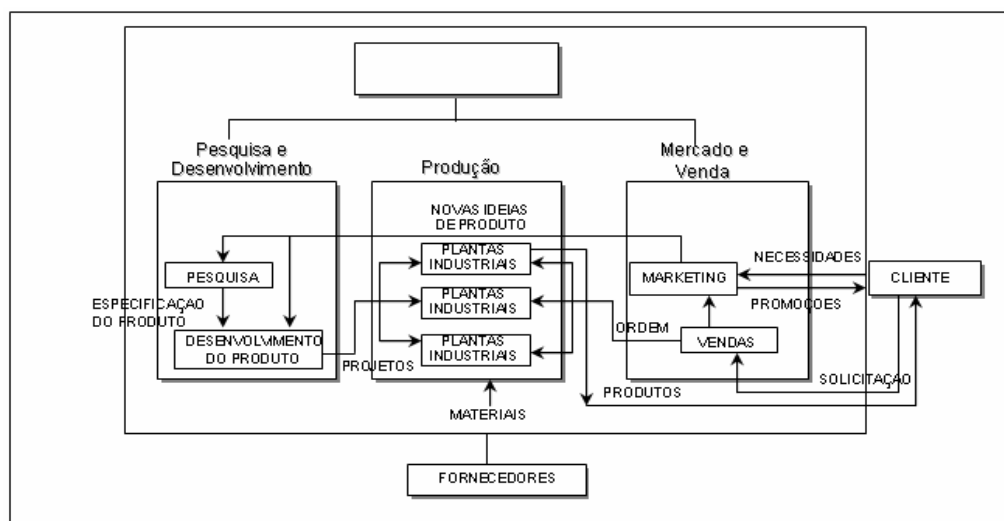


Figura 07: Visão sistêmica ou horizontal.

Fonte: Bureau Veritas (2001) Apostila: **Gestão de Processos**.

O organograma passa a ter como propósitos, mostrar como o pessoal está organizado para fins de desenvolvimento de recursos humanos, e como as pessoas se reportam ao nível gerencial.

Para Harrington (1993), uma mudança completa do padrão filosófico da empresa ocorre entre a cultura focalizada e a cultura com ênfase no processo (Figura 08).

<b>ENFOQUE NA ORGANIZAÇÃO</b>	<b>ENFOQUE NO PROCESSO</b>
O problema está nos empregados.	O problema está nos processos.
Empregados são problemas organizacionais.	Pessoas são fontes de processos.
Eu cuido do meu serviço.	Ajudando a fazer as coisas acontecer.
Eu entendo o meu serviço.	Sabendo como o meu trabalho se encaixa no processo geral.
Meça o desempenho dos indivíduos.	Medindo o desempenho do processo.
Mude a pessoa.	Mude o processo.
Sempre se acha alguém melhor.	Sempre se pode aperfeiçoar o processo.
Motive as pessoas.	Remova os obstáculos.
Controle os empregados.	Treine as pessoas.
Não confie em ninguém.	Estamos nisso juntos.
Quem cometeu o erro?	O que permitiu que esse erro ocorresse?
Corrija os erros.	Reduza as variações
<b>Orientado para o lucro</b>	<b>Orientado para o cliente</b>

Figura 8: Enfoque na organização e enfoque no processo.

Fonte: Harrington, H. J. **Aperfeiçoando processos empresariais** (1993, p.6).

Segundo Campos (1994), um processo é um conjunto de causas que provocam efeitos. Processo é sua área de autoridade e os produtos são sua responsabilidade. Portanto, o seu processo é toda a sua área gerencial (o processo do Presidente da empresa é a empresa inteira). Fazem parte do processo: as matérias primas, os equipamentos de produção, os instrumentos de medição, as pessoas, os procedimentos e as condições ambientais locais.

Conforme Stewart (apud GONÇALVES, 2000), a gestão por processos organizacionais difere da gestão por funções tradicionais em pelo menos três pontos:

- ♦ utiliza objetivos externos;
- ♦ os empregados e recursos são agrupados para produzir um trabalho completo;
- ♦ a informação segue para onde é necessária, sem o filtro da hierarquia.



O sucesso da gestão por processo está ligado ao esforço de reduzir a subdivisão dos processos empresariais.

Processo é como uma orquestra, é preciso que haja uma comunicação eficiente, interfaces, liderança, etc. Conforme Harrington (1993, p.5 e 6),

(...) você só conseguirá dar um atendimento excepcional ao cliente quando todas as interações que você mantém com ele forem orquestradas de maneira magistral. Nada pode ser deixado ao acaso, nos milhões de instantes em que seus clientes entram em contato com sua organização.

O autor acrescenta que para orquestrar esses momentos da verdade, é preciso mudar o modo de pensar, de agir e de falar. É importante parar de pensar em termos da estrutura da empresa e começar a concentrar a atenção nos processos que controlam essas interações com os clientes.

#### 2.2.4 Os níveis de Gerenciamento da Empresa

Conforme Bureau Veritas (2001), a empresa é composta por diferentes níveis:

- a) **Nível Organizacional ou Estratégico:** este nível traduz a relação da empresa com o mercado e sua macro função (Figura 9).

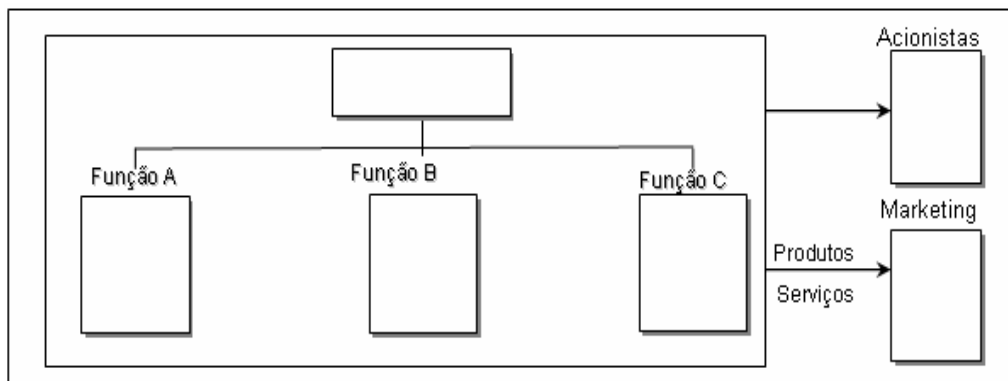


Figura 09: Nível organizacional ou estratégico.

Fonte: Bureau Veritas (2001) – Apostila: **Gestão de Processos**.

- b) **Nível de Processos:** a empresa produz produtos e serviços por meio de processos interfuncionais (Figura 10).

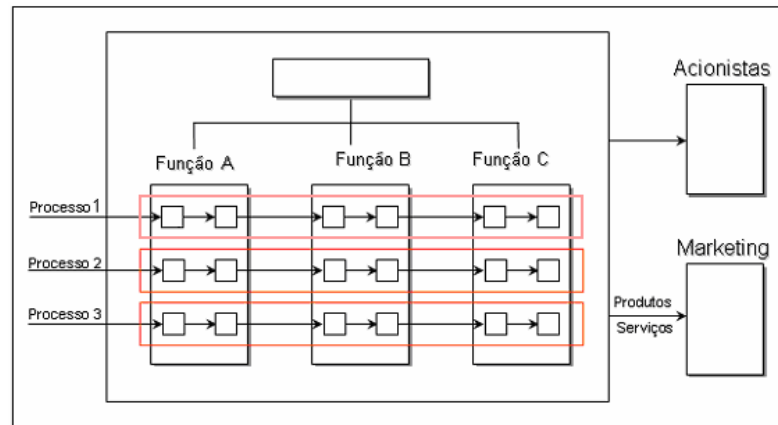


Figura 10: Nível de processos.

Fonte: Bureau Veritas (2001) – Apostila: **Gestão de Processos**.

- c) Nível Operacional: os processos são realizados e gerenciados por pessoas que realizam diversas tarefas (Figura 11).

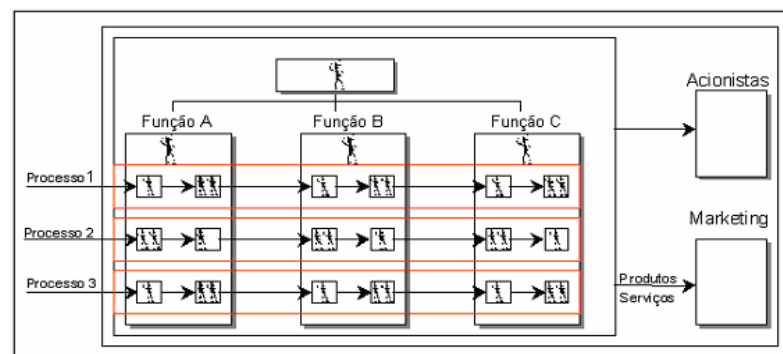


Figura 11: Nível operacional.

Fonte: Bureau Veritas (2001) – Apostila: **Gestão de Processos**.

### 2.2.5 Tipos de Processos

De acordo com Gonçalves (2000), existem três categorias básicas de processos empresariais (Figura 12):

- ♦ processos de negócio (ou de cliente): são aqueles que caracterizam a atuação da empresa e que são suportados por outros processos internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo;
- ♦ processos organizacionais (ou de integração organizacional): são centralizados na organização e viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas organizacionais, em busca de seu desempenho geral, garantindo o suporte adequado aos processos de negócio;

- ♦ processos gerenciais: são focalizados nos gerentes e nas suas relações, e incluem as ações de medição e ajuste do desempenho da organização.

A classificação geral dos processos empresariais, juntamente com suas principais características e exemplos, é apresentada na figura 12. Cada categoria se subdivide em tipos de processos, que se distinguem uns dos outros em função da sua capacidade de gerar valor, do fluxo, da atuação e da orientação básica com relação à estrutura organizacional.

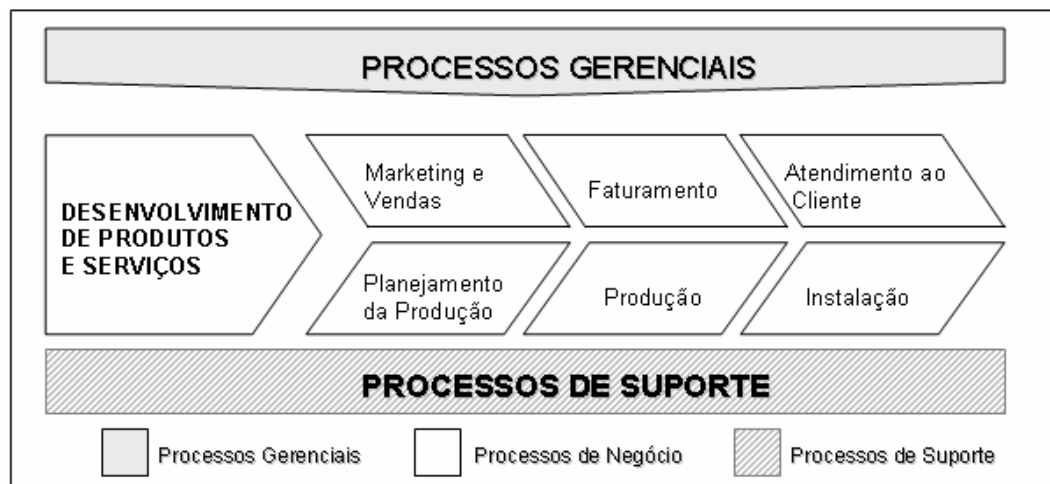


Figura 12: Representação gráfica do mapa geral de processos.

Fonte: Bureau Veritas (2001) – Apostila: **Gestão de Processos**.

Bureau Veritas (2001), afirma que os processos de cliente ou de negócio estão diretamente envolvidos no atendimento aos principais requisitos dos clientes externos, tais como, planejamento da operação; produção e entrega de produtos e serviços; comercial e vendas e faturamento.

Os processos organizacionais geralmente produzem resultados imperceptíveis para os clientes externos, mas são essenciais para a gestão efetiva do negócio. O suprimento de material é um processo organizacional nas empresas não fabris.

Conforme Bureau Veritas (2001), processos de suporte (organizacionais), estão diretamente envolvidos no atendimento aos principais requisitos dos clientes internos, tais como, microinformática e informática corporativa; serviços auxiliares; manutenção; aquisição de materiais e geração de utilidades.

Os processos gerenciais incluem as ações que os gerentes devem realizar para dar suporte aos demais processos de negócio. A avaliação da qualidade do atendimento aos pedidos dos clientes é um processo gerencial típico em diversas organizações.

Ainda, de acordo com Bureau Veritas (2001), processos gerenciais são estratégicos, dão sustentação aos processos de Produção e de Suporte. Exemplos: Administração de Pessoal; Administração da Documentação; Administração do Patrimônio, Equipamentos e Materiais; Administração do Orçamento e Planejamento do Trabalho.

Segundo Gonçalves (2000), os processos organizacionais e gerenciais são processos de informação e decisão. Eles podem ser verticais e horizontais. Os processos verticais usualmente se referem ao planejamento e ao orçamento empresarial e se relacionam com alocação de recursos escassos. Os processos horizontais são desenhados tendo como base o fluxo de trabalho.

O trabalho nos processos horizontais pode ser realizado de diversas maneiras, gerando três tipos de processos horizontais (GALBRAITH, apud GONÇALVES, 2000):

- ♦ voluntários - ocorrem por meio de contato voluntário entre os membros do grupo por iniciativa dos envolvidos;
- ♦ formais - definidos previamente por meio de documentos formais; e
- ♦ coordenados - que exigem times de organização mais complexa e formal.

Independentemente do tipo de estrutura organizacional escolhido pela empresa, algumas atividades importantes exigirão coordenação entre os departamentos. Os processos horizontais são processos de informação e decisão criados para a coordenação das atividades que se espalham por várias unidades organizacionais. Eles são essenciais para prover a coordenação lateral necessária para a execução adequada dessas atividades.

Com relação à capacidade de geração de valor para o cliente, os processos podem ser primários, os quais são os conjuntos de atividades que garantem o apoio necessário ao funcionamento adequado (MARTIN apud GONÇALVES, 2000). É importante notar que os processos primários são os processos de negócio e que os processos organizacionais e os gerenciais, de acordo com essa definição, são processos de suporte. A figura 13 apresenta exemplos de processos empresariais genéricos, organizados nas três categorias fundamentais aqui definidas.

Ligados ao Cliente ou de Negócios	Organizacionais ou de Integração	Gerenciais
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ São ligados à essência do funcionamento da organização.</li> <li>♦ São suportados por outros processos internos.</li> <li>♦ Resultam no produto ou serviço que é recebido pelo cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ São centrados na organização.</li> <li>♦ Viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização.</li> <li>♦ Garantem suporte adequado aos processos de negócio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ São centrados nos gerentes e nas suas relações.</li> <li>♦ Incluem ações de medição e ajuste do desenvolvimento da organização.</li> <li>♦ Incluem as ações de suporte que os gerentes devem realizar.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Vendas.</li> <li>♦ Desenvolvimento de produtos.</li> <li>♦ Distribuição e Cobrança.</li> <li>♦ Atendimento de pedidos.</li> <li>♦ Atendimento de garantia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Planejamento estratégico.</li> <li>♦ Orçamento empresarial.</li> <li>♦ Recrutamento e Seleção.</li> <li>♦ Compras.</li> <li>♦ Treinamento operacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Fixação de metas.</li> <li>♦ Avaliação do resultado da empresa.</li> <li>♦ Gestão das interfaces.</li> <li>♦ Alocação de recursos.</li> </ul>
<b>PROCESSOS PRIMÁRIOS</b>	<b>PROCESSOS DE SUPORTE</b>	

Figura 13: As três categorias de processos empresariais.

Fonte: Martin (apud GONÇALVES, 2000). **RAE – Revista de Administração de Empresas.**

A primeira característica importante dos processos é a interfuncionalidade. Embora alguns sejam inteiramente realizados dentro de uma unidade funcional, a maioria dos processos importantes das empresas atravessa as fronteiras das áreas funcionais. Por isso mesmo, são conhecidos como processos transversais, transorganizacionais (*cross-organizational*), interfuncionais ou interdepartamentais. Também são conhecidos como processos “horizontais”, já que se desenvolvem ortogonalmente à estrutura “vertical” típica das organizações estruturadas funcionalmente. Enquanto os times verticais correspondem aos componentes funcionais, geográficos e de produto da empresa, como é o caso da equipe de vendas, os times horizontais correspondem às pessoas que trabalham nos processos transorganizacionais, como, por exemplo, o processo de atendimento de pedidos de clientes.

Segundo Davenport e Short (apud GONÇALVES, 2000), a segunda característica importante dos processos de negócio é o fato de que eles têm clientes.

O conceito de processo empresarial associa-se à idéia de cadeia de valor, com a definição de fluxos de valor: uma coleção de atividades que envolvem a empresa de ponta a ponta com o propósito de entregar um resultado ao cliente, ou usuário final.

De acordo com Gonçalves (2000), a definição dos processos na empresa é primordialmente dinâmica, mudando com o tempo. Novos componentes vão sendo adicionados e/ou adaptados de acordo com as mudanças do ambiente. O funcionamento do processo precisa, então, ser ajustado em conformidade à nova situação.

### 2.2.6 Hierarquia do Processo

Para Rados (2000), os processos podem ser classificados de acordo com seu grau de abrangência na organização. Trata-se da hierarquia do processo:

- ♦ Macroprocesso: é aquele que normalmente envolve mais de uma função na organização, possuindo impacto significativo nas demais atividades. Dependendo da complexidade, o processo é dividido em subprocessos.
- ♦ Subprocesso: divisões do macroprocesso com objetivos específicos, organizadas seguindo linhas funcionais. Os subprocessos recebem entradas e geram suas saídas em um único departamento.

Os subprocessos podem ser divididos nas diversas atividades que os compõem e, em um nível mais detalhado, em tarefas.

A metodologia do Gerenciamento de Processos (GP) exige mudanças na forma de administrar a empresa. Uma delas é que os processos e os subprocessos passam a ser orientados com base nos requisitos do cliente, tanto externo quanto interno. Os processos e suas melhorias são orientados pelos clientes externos (Figura 14).

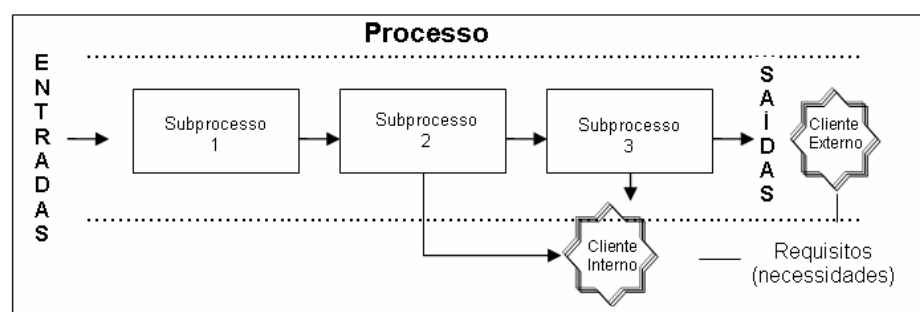


Figura 14: Orientação dos processos em função dos clientes.

Fonte: Rados, G.J.V. et al. Apostila: **gerenciamento de processos** (2000).

Cada subprocesso é orientado de acordo com os requisitos do cliente interno que recebe a saída (*output*/produto) desse subprocesso. E de acordo com Rados (2000, p.6), “Tudo aquilo que for realizado e que não seja necessidade do cliente não tem valor agregado ao processo”.

Para Harrington (1993, p.34), “um macroprocesso pode ser dividido em subprocessos, que são inter-relacionados de forma lógica, isto é, nas atividades seqüenciais que contribuem para a missão do macroprocesso”. Todo macroprocesso ou subprocesso é constituído de um determinado número de atividades. As atividades constituem a maior parte dos fluxogramas. Cada atividade é composta por um determinado número de tarefas. O autor acrescenta ainda que, geralmente, as tarefas são executadas por indivíduos ou por pequenas equipes, constituindo os microenfoques do processo.

A figura 15 mostra como representar a hierarquia do processo, em que é possível identificar os diversos níveis, também os clientes e fornecedores.

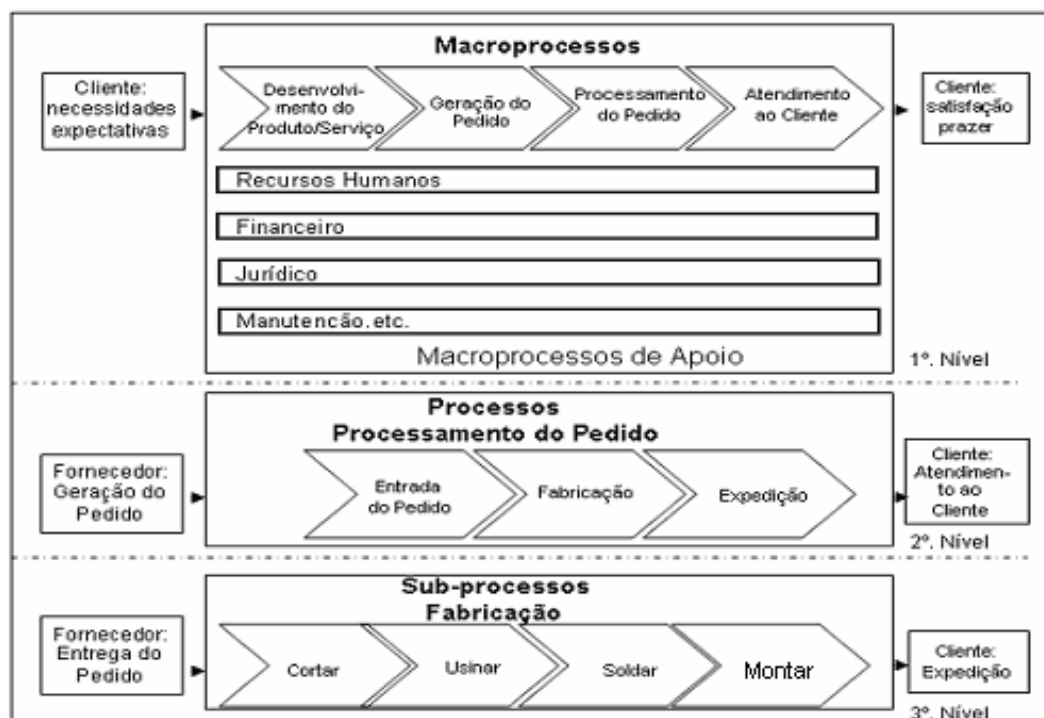


Figura 15: Hierarquia dos processos vinculada aos clientes de cada nível.

Fonte: Rados, G.J.V. et al. Apostila: **gerenciamento de processos** (2000).

A figura 16 apresenta de forma simplificada a estrutura hierárquica da organização horizontal, partindo do processo e chegando às tarefas, que são as unidades mínimas.

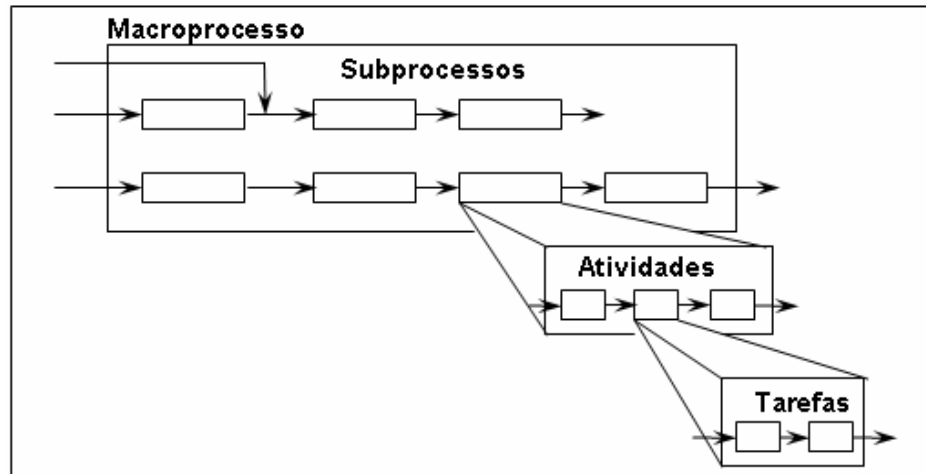


Figura 16: Hierarquia do processo.

Fonte: Harrington (1993) – **Aperfeiçoando processos empresariais**.

### 2.2.7 As Etapas do Gerenciamento de Processos

De acordo com Rados (2000), o Gerenciamento de Processos - GP pode ser dividido em quatro etapas, conforme modelo do Grupo de Análise do Valor da UFSC, sendo: Base para o GP, Definição do Processo, Análise do Processo e Garantia da Melhoria do Processo. A Figura 17 mostra as quatro etapas e o resultado esperado de cada uma delas.

Conforme Rados (2000), a primeira etapa: Base para o GP, busca uniformizar conceitos, formar equipes de trabalho, e todas as demais ações de preparação para a implementação da metodologia em uma empresa. Sua duração dependerá do nível de organização da empresa. Aquelas onde já exista a cultura de formação de grupos de trabalho, ou que já adotam programas de qualidade ou melhoria empresarial, terão o tempo necessário para esta fase inicial reduzido.

A segunda etapa: definição do Processo tem como objetivo o estabelecimento das fronteiras e a descrição de todos os processos da empresa, sendo necessário a orientação horizontal (por processos) do negócio.

A terceira etapa: Análise do Processo, baseada nos dados da etapa anterior, possibilitará o reconhecimento de oportunidades de melhoria, ou seja, atividades ou subprocessos que podem ser modificados ou excluídos, objetivando a otimização do processo e a agregação de valor. Considera-se nesta fase a geração de idéias.

Identificados os pontos onde o processo pode ter a sua eficiência aumentada, a Garantia de Melhoria do Processo, quarta e última etapa, planejará ações para transformar estas oportunidades de melhoria em ações concretas.



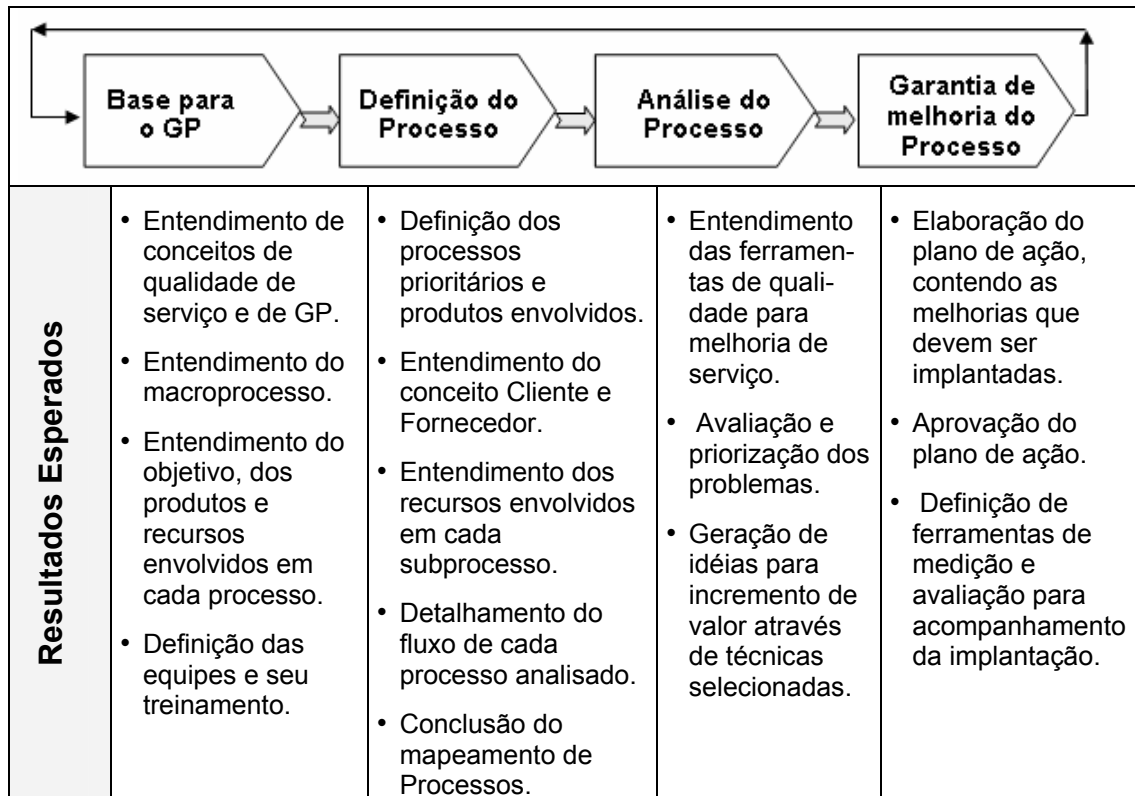


Figura 17: Etapas da metodologia e resultados esperados.

Fonte: Rados, G.J.V. et al. Apostila: **gerenciamento de processos** (2000).

A última etapa não significa o fim do GP, pois sendo uma ferramenta de melhoria contínua dos processos, é importante que o processo seja analisado ininterruptamente, através de um conjunto de indicadores ou medidas de desempenho, que sejam auto-adaptáveis à mudança contínua das necessidades dos clientes (Rados, 1997).

As etapas dois, três e quatro constituem o Gerenciamento de Processos, enquanto a primeira é a preparação para a implantação. Em todas elas é necessário o trabalho em equipe e o uso de técnicas nas quais a criatividade é um fator determinante. É necessário que todos os envolvidos no GP atuem de modo proativo na identificação de soluções para os problemas. A busca da agregação de valor aos processos durante o GP inclui a maximização do valor percebido pelo cliente e isto implica na focalização dos processos, que direcionam a empresa para a mentalidade criativa, Adair (apud RADOS et al, 2000).

As etapas também são abordadas por Bureau Veritas (2001), com as respectivas fases. Destacando-se apenas 3, pois a etapa “Base para o GP”, nem todos os autores a referenciam como mais uma etapa a ser seguida e aplicada.

### 2.2.8 O Desenvolvimento de um Sistema de Informações

De acordo com Davenport (1994), várias técnicas da área de desenvolvimento de sistemas de informação documentam tanto o estado atual quanto o estado futuro dos processos, sendo que este último engloba os requisitos de sistemas que irão produzir melhorias na operação.

Conforme Gonçalves (2000), entre todas as tecnologias empregadas nas empresas, a Tecnologia de Informação (TI) tem importância especial para a abordagem de processos. Além da sua utilização na automatização de tarefas e na própria execução dos processos, ela pode ser empregada em diversas atividades de apoio e gestão desses processos: na visualização, na automatização, na execução e na gestão do processo, na sincronização das atividades, na coordenação dos esforços, na comunicação dos dados, na monitoração automática do desempenho, etc. As empresas têm investido na aplicação de TI aos seus processos mais importantes, de negócio ou não, exatamente para poderem aperfeiçoar o seu desempenho.

A utilização adequada da tecnologia pressupõe a definição da prioridade de tratamento, dedicando aos processos prioritários o esforço necessário de forma a garantir um resultado realmente importante para o negócio da empresa.

Harrington (1993, p.191), recomenda não introduzir automação mais sofisticada antes de avaliar cuidadosamente os pontos fortes e fracos do sistema existente. “A automação de uma bagunça só vai gerar mais bagunça muito mais depressa”. A automação deve ficar sob o controle do dono do processo e para que ela seja eficaz exige-se um trabalho de equipe, realizado pelo pessoal de toda a organização.

### 2.2.9 Definindo o Dono do Processo

É importante ressaltar o papel do “Responsável”, ou seja, do “Dono do Processo”, e sobre este assunto, autores como Harrington, Tschohl & Franzmeier, Hammer e Champy, apresentam seus conceitos e responsabilidades.

Para Harrington (1993, p.52), “O dono do processo é o indivíduo designado pela administração para ser o responsável por assegurar que o processo total seja eficaz e eficiente”. O conceito de dono do processo cria os meios pelos quais os objetivos funcionais sejam atingidos, sem perder o foco dos objetivos finais da empresa.

O dono do processo precisa estar preparado para se antecipar às mudanças empresariais e ao impacto que estas terão sobre o processo.

Ainda de acordo com Harrington (1993), ser um dono do processo é como ser um gerente de um programa, que, normalmente, tem metas muito específicas. Por exemplo, entregar um produto dentro de determinado prazo, de acordo com as solicitações do cliente. O objetivo do dono de um processo empresarial é adequar o processo designado até o ponto em que atinja o desempenho tido como ótimo e mantê-lo nessa situação.

Para entender a razão da escolha da palavra dono, Harrington (1993) explica rapidamente o seguinte: algumas empresas usam o termo gerente de processo para esse papel. Apesar de o termo ser teoricamente correto, gerente tem conotação com a responsabilidade de contratar, supervisionar e assinar cheques de pagamento. E um dono de processo não tem tais responsabilidades de supervisão. Outro termo usado é líder do processo que, apesar de não ser o ideal, traz consigo tantas conotações que prefere-se utilizá-lo com muita cautela. A Ford usa o termo patrocinador do processo. Por fim, o termo a ser adotado sugere-se que seja aquele adequado à cultura e às práticas de designação de títulos da organização.

Tschohl & Franzmeier (1996, p.172), menciona o papel específico de uma situação onde há a atuação de um dono de processo. Para os autores, o termo adotado foi líder. Exemplificando, eles citam exatamente suas funções e responsabilidades,

...os líderes de equipe têm liberdade como se fossem empresários e todos os membros da equipe são ajudantes selecionados pelo líder de equipe. Além disso, o mercado atendido pela equipe é um mercado com o qual o líder está completamente familiarizado e à vontade. Os líderes de equipe sabem que têm autoridade e que receberão o suporte necessário para elaborar seus negócios.

Para Hammer e Champy (1994), os donos do processo são as pessoas com posições gerenciais chave para o futuro a longo prazo da companhia. Ele complementa que estes proprietários não devem ser escolhidos apenas com o objetivo de liderar um esforço de reengenharia. Os autores sugerem que este time seja pequeno, entre cinco e dez pessoas, composto tanto de pessoas que conhecem o processo atual, quanto por aquelas que pouco ou nenhum conhecimento possuem sobre o processo.

Aprofundando-se um pouco mais sobre o dono do processo, é importante considerar alguns fatores essenciais para a identificação e garantia do sucesso no desempenho das atividades a ele atribuídas. Sabendo-se da existência de processos críticos na organização, que necessitam ser tratados, definiu-se, então, pela nomeação de um dono. E, de acordo com Harrington (1993), é importante que haja critérios na seleção dos donos do processo. Os processos empresariais raramente melhoram, porque não existe ninguém que se sinta realmente dono dele. Assim, o primeiro critério é o sentimento de propriedade.

Deve-se dar ao dono do processo poderes para agir sobre o processo escolhido. Sugere-se que ele seja um indivíduo que ocupe uma posição hierárquica suficientemente compatível, justamente pelo fato de que os processos críticos identificados podem atravessar diversos níveis hierárquicos da organização. Assim, o segundo critério é investir no dono e dar a ele poder de ação sobre o processo, autoridade e responsabilidade total para identificar o impacto dos novos rumos do negócio sobre o processo; influenciar as mudanças nas políticas e procedimentos que afetam o processo; comprometer-se com o plano e implementar as mudanças; e monitorar a eficácia e a eficiência do processo.

A habilidade de exercer liderança em uma equipe é o terceiro critério para a seleção do dono do processo. O dono do processo deve ter alto grau de credibilidade; ser capaz de fazer um grupo cumprir um programa dentro dos prazos; de liderar e dirigir um grupo; dar apoio e encorajar os membros da equipe em esforços de aperfeiçoamento; ser um negociador hábil; estar disposto a promover mudanças; lidar com a administração de alto nível; demolir os obstáculos; enxergar o quadro geral; estar disposto a correr riscos, cumprir compromissos e; ser capaz de administrar pessoas de baixo desempenho.

O conhecimento do processo é o último critério, ele define que o dono tenha um bom conhecimento dele, exatamente para tornar mais fácil a realização do trabalho, evitando-se a retomada de ações. É importante ressaltar que essa é uma característica desejável, mas não-mandatária, justamente pelo fato de que tão logo o processo total esteja mapeado, todos os membros da equipe terão um bom conhecimento de seu funcionamento.

Para Harrington (1993), é importante que se forneça as descrições do trabalho para o dono do processo, bem como para a equipe que irá trabalhar o seu aperfeiçoamento. O lançamento de um esforço para o aperfeiçoamento dos

processos empresariais é um evento importante para qualquer organização. Trata-se de uma decisão que terá impacto sobre hábitos, atitudes, sistemas e, até mesmo, tecnologias. E muito mais do que adaptar antigos padrões e novas modas, ele altera radicalmente a forma de uma empresa conduzir seus negócios.

### **2.3 O Mapeamento do Processo e a Melhoria Contínua**

Este tópico tem como objetivo apresentar as fases para elaborar o mapa do processo, realizar a análise crítica e estabelecer um plano de ação para as disfunções identificadas.

#### **a) Fase 1 – Priorização de Processos**

Para estabelecer um projeto de melhorias, a atividade inicial é desenvolver uma estratégia para a empresa. Uma vez definida a estratégia, é importante definir os processos chaves do negócio.

Um processo chave é aquele que influencia a vantagem competitiva sob a ótica do mercado ou que a direção da empresa deseja estabelecer, enfatizar ou expandir. Bureau Veritas (2001), sugere a priorização dos processos, identificando aqueles que são de maior “*budget*”; de maior impacto no funcionamento da empresa; e responsáveis pela maior parcela da geração de valor para o cliente.

#### **b) Fase 2 – Definição do Projeto de Melhoria**

Para Bureau Veritas (2001), nesta etapa é importante definir o comitê de decisão; a equipe de projeto; a equipe de facilitadores e o enfoque do projeto. Para justificar a alocação de recursos e motivar a equipe é importante conhecer os benefícios que poderão ser trazidos pelas melhorias.

#### **c) Fase 3A – Análise dos Processos – Situação Atual**

Segundo Bureau Veritas (2001), para conhecer a situação atual do processo é fundamental elaborar um mapa (Figura 18) que permitirá identificar a sequência das atividades realizadas pelas áreas envolvidas para converter entradas em saídas; analisar e questionar se é o modo mais eficaz de atingir os objetivos estabelecidos para o processo; e identificar os elementos mensuráveis.

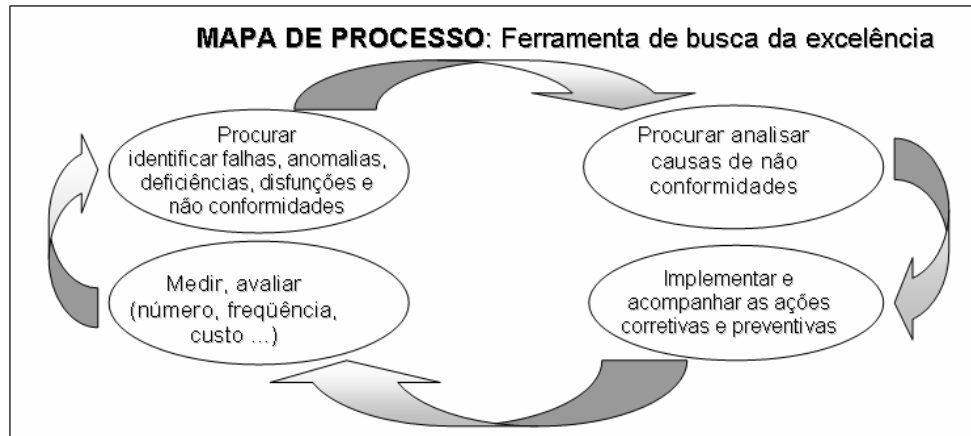


Figura 18: Mapa de processo: ferramenta de busca da excelência.

Fonte: Bureau Veritas (2001) – Apostila: **Gestão de Processos**.

Para construir o Mapa de Processo, é importante:

- ♦ Etapa 1: Definir os processos - Processos: nome do processo; objetivo; cliente; requisitos do cliente; limites (início e fim); responsável; fornecedor; requisitos para o fornecedor e áreas/ setores envolvidos;
- ♦ Etapa 2: Definir as atividades existentes;
- ♦ Etapa 3: Definir o fluxo e controles do processo;
- ♦ Etapa 4: Definir as entradas/ saídas e duração;
- ♦ Etapa 5: Identificar as disfunções do processo;
- ♦ Etapa 6: Identificar os indicadores;
- ♦ Etapa 7: Validar o processo junto aos envolvidos. Nesta etapa, durante a avaliação do processo, elabora-se planilhas de análise crítica, destacando-se os “Pontos Fortes” e “Pontos Fracos”.

Para tratar as disfunções, é necessário identificar a causa raiz geradora do efeito que se quer reduzir e, identificar as causas dos problemas utilizando ferramentas como *brainstorming* e diagramas de causa e efeito; definir a estratégia de coleta de dados para validar as causas; utilizar as ferramentas da qualidade para analisar dados de modo a facilitar a tomada de decisão; apresentar os resultados de forma gráfica, sendo o Diagrama de Pareto muito utilizado para representar as causas de maior impacto.

Para a Coleta de Dados, são imprescindíveis a definição da estratégia e a avaliação da real necessidade, sendo importante realizar alguns questionamentos, como por exemplo:

- ♦ O que se espera conseguir com os dados coletados?

- ♦ Quais são os dados necessários?
- ♦ Em que fase do processo se realizará a coleta de dados?
- ♦ Qual o plano de amostragem que será utilizado?
- ♦ Quantos dados serão gerados?
- ♦ Quando e durante quanto tempo se realizará a coleta de dados?
- ♦ Como serão feitos os registros?
- ♦ Quem será o responsável pela coleta de dados?

A análise de dados é tratada no item 8.4 da NBR ISO 9001:2000 (2000), na qual especifica-se que a organização deve determinar, coletar e analisar dados para evidenciar a adequação e eficácia do sistema de gestão da qualidade.

De acordo com a referida Norma, a análise de dados deve fornecer informações pertinentes a satisfação dos clientes; conformidade e características com os requisitos do produto; características e tendências dos processos e produtos, oportunidades para ações preventivas; e fornecedores.

Conforme Bureau Veritas (2001), acrescenta que para a melhoria de processos, é importante eliminar burocracia e duplicação de tarefas; minimizar atividades que não agregam valor; reduzir o tempo de ciclo; dificultar a ocorrência de erros; simplificar a linguagem; padronizar; realizar parceria com fornecedores e automatizar o processo.

#### d) Fase 3B – Planejamento e Implantação de Melhorias

De acordo com Bureau Veritas (2001), nesta etapa deve-se desenvolver um plano de ação que ataque as causas mais significativas que foram identificadas na fase de análise e finalmente implantar as ações corretivas planejadas. A implantação é realizada por meio de acompanhamento da execução do plano; monitoramento do comportamento dos indicadores e comparação dos resultados obtidos com os esperados.

#### e) Fase 3C – Formalização dos Processos

Ainda de acordo com Bureau Veritas (2001), a documentação dos processos permite a comunicação do propósito do processo e a consistência da ação. Seu uso contribui para atingir a conformidade com os requisitos do cliente e a melhoria da qualidade; prover treinamento apropriado; assegurar a rastreabilidade e a repetibilidade; prover evidência objetiva; e avaliar a eficácia e a contínua adequação do sistema de gestão da qualidade.

Cada organização determina a amplitude da documentação necessária e os meios utilizados. A documentação do processo pode incluir:

- ♦ procedimentos, instruções de trabalhos e desenho: fornecem informações sobre como realizar atividades de forma consistente.
- ♦ especificações: estabelecem requisitos.
- ♦ diretrizes: estabelecem recomendações ou sugestões.
- ♦ registros: fornecem evidência objetiva de atividade desempenhada ou de resultados alcançados.

Sobre o controle de registros, o item 4.2.4 da NBR ISO 9001:2000 (2000, p.6), enfatiza: “Registros devem ser estabelecidos e mantidos para prover evidências da conformidade com requisitos e da operação eficaz do sistema de gestão da qualidade”.

#### f) Fase 4 – Implantação

De acordo com Bureau Veritas (2001), o objetivo desta fase é transferir ao nível operacional as melhorias identificadas e documentadas, cujas atividades incluem o planejamento e treinamento de pessoal; a implantação da documentação do processo e da sistemática da medição do processo.

#### g) Fase 5 – Gerenciamento Operacional dos Processos

Conforme Bureau Veritas (2001), existem quatro importantes componentes no gerenciamento operacional dos processos, que são:

- 1) Gerenciamento dos Objetivos: tem como função desdobrar os objetivos do processo para cada atividade que impacta o alcance das metas, e contribuir na definição de autoridades do pessoal que executa as atividades.
- 2) Gerenciamento do Desempenho: tem como objetivo avaliar o processo, considerando o nível de satisfação de clientes externos e internos, custo, documentação, qualidade e quantidade de medições. Designar um responsável para monitorar o processo como um todo e, também, determinar uma equipe responsável pela avaliação periódica e implantação de melhorias.
- 3) Gerenciamento dos recursos: busca alocar recursos financeiros e de pessoal para o processo atingir os seus objetivos. Cada departamento recebe uma parcela de recursos proporcional a sua participação no projeto.



- 4) Gerenciamento das interfaces: busca identificar as interfaces no mapa de processo, e nos processos interdepartamentais, a relação cliente-fornecedor existe em vários pontos. As interfaces, em geral, representam grande oportunidade de melhoria. O gerenciamento de interfaces elimina barreiras para o alcance da eficácia e eficiência do processo.

A realização periódica de auditorias de processo contribui para identificação de oportunidades de melhoria e constitui uma ferramenta do gerenciamento.

## **2.4 As Medições do Processo**

Este tópico tem como objetivo apresentar conceitos básicos sobre as diferentes medições do processo, que permitem conhecer e estabelecer entendimentos apropriados para o planejamento estratégico.

### **2.4.1 Por Que Fazer Medições?**

No que se refere à medição, análise e melhoria, o item 8.1 da NBR ISO 9001:2000 (2000) destaca que a organização deve planejar os processos necessários de monitoramento, medição, análise e melhoria para evidenciar a conformidade do produto, assegurar a conformidade do sistema de gestão da qualidade, o que deve incluir a determinação dos métodos aplicáveis, incluindo técnicas estatísticas e a extensão de seu uso.

O item 8.2.3 da NBR ISO 9001:2000 (2000, p.13) trata especificamente da medição e monitoramento de processos,

A organização deve aplicar métodos adequados para monitoramento e, quando aplicável, a medição dos processos do sistema de gestão da qualidade. Esses métodos devem demonstrar a capacidade dos processos em alcançar os resultados esperados. Quando os resultados do processo não são alcançados, devem ser executadas correções e ações corretivas, como apropriado, para assegurar a conformidade do produto.

De acordo com Harrington (1993, p.204),

As medições constituem uma parte fundamental de nosso modo de vida. Medimos tudo: nossas vidas em segundos, minutos, horas, dias e meses; a distância de nossa viagem em milhas; a comida que compramos em quilos, ou gramas; o leite que bebemos em litros etc. As medições constituem um aspecto tão importante em nossas vidas que não saberíamos como fazer sem elas.

O autor acrescenta: “(...) se você não puder medir o desempenho, não pode controlá-lo. E se você não controlá-lo, não consegue administrá-lo”.

Conforme menciona Harrington (1993, p.202),

Lord Kelvin diz que quando você pode medir aquilo sobre o que está falando, e expressá-lo em números, sabe alguma coisa a respeito do assunto; e quando você não pode expressá-lo em números, seu conhecimento a respeito é de um nível pobre e insatisfatório. Pode ser o início do conhecimento, mas nos seus pensamentos você mal começou a avançar para o estágio da ciência.

De acordo com Bureau Veritas (2001), gerenciar um processo é fazer com que o mesmo cumpra os requisitos do cliente. Para isto é necessário: quantificar as expectativas dos clientes; avaliar a necessidade de efetuar medições; medir o comportamento atual do processo; ajustar o processo caso haja discrepâncias; e medi-lo periodicamente para assegurar o controle.

As medições devem contribuir na tomada de decisões e não somente para acumulação de informações.

Para Mello (2001, p.3), “processos existem para responder a eventos de negócio, contribuir para as metas e objetivos globais dos negócios e atender aos requisitos dos clientes”. E realizar a medição é fundamental, pois sem medidas não há como determinar a contribuição dos processos aos objetivos da organização; não há como determinar se o processo atende aos requisitos dos clientes; não há clareza quanto às expectativas de melhorias; não há *feedback* quantificado que sirva de foco ou orientação para esforços de melhoria; e não há bases de avaliação (*baseline*) para:

- ♦ compromissos dos colaboradores/recompensas;
- ♦ aprovação gerencial;
- ♦ medição do sucesso de projetos.

Segundo Campos (1994, p.61), “Somente aquilo que é medido é gerenciado. O que não é medido está à deriva”.

#### 2.4.1.1 Medições de eficácia

Conforme Harrington (1993), as medições da eficácia são os resultados obtidos com os recursos gastos. Normalmente eles estão diretamente associados aos clientes internos e/ou externos, e indicam o quanto a saída da atividade satisfaz os

desejos do cliente. Um processo eficaz produz consistentemente produtos e serviços que atendem ou excedem as necessidades e as expectativas do cliente.

Para estabelecer medições da eficácia, é importante considerar o que o cliente quer; em termos de exatidão; pontualidade; confiabilidade; qualidade do atendimento dado pelas pessoas; atenção; polidez; conhecimento e capacidade de ação.

De acordo com Rados (2000), eficácia é o grau com que as expectativas do cliente são atendidas. Ser eficaz é fazer o que o cliente quer.

Para Mello (2001), a eficácia é definida como :

- ♦ quão bem o processo atende, atualmente, seu propósito (do ponto de vista dos clientes e *stakeholders*), enquanto satisfaz os objetivos de negócio;
- ♦ a saída (resultado) correta, no tempo e custo corretos;
- ♦ medição dos *feedbacks* comparados com as metas.

E, os sintomas de ineficácia de processos/atividade são:

- ♦ reclamação de clientes;
- ♦ qualidade inconsistente das saídas/resultados;
- ♦ falta de consciência da qualidade da saída/resultado;
- ♦ ausência de um sistema de ações corretivas;
- ♦ falta de interesse do cliente;
- ♦ longo tempo de resposta na correção de problemas.

Ainda de acordo com Mello (2001, p.9), “Eficácia externa deve corresponder aos requisitos do cliente. Eficácia interna deve refletir os requisitos dos clientes externos e internos”.

#### 2.4.1.2 Medições de eficiência

De acordo com Harrington (1993), as medições de eficiência refletem os recursos que uma ou grupo de atividades consomem para gerar a saída que atenda os desejos dos clientes internos e/ou externos. Um processo eficiente é aquele em que os recursos necessários são minimizados, e o desperdício é eliminado.

Para Mello (2001), a eficiência é definida como o nível de utilização de recursos para uma dada saída; a produtividade menos a quantidade de saídas para um dado recurso; a medida de saída comparada com recursos requeridos para a obtenção dessa saída na razão produzida pela capacidade total do processo; o grau de economia com que o processo consome recursos, especialmente tempo e dinheiro.

E, os sintomas de processos/atividade ineficientes são:

- ♦ várias inspeções *off-line*;
- ♦ existência de atividades redundantes e desnecessárias;
- ♦ existência de ações de correção como retrabalho e reconciliação;
- ♦ problemas com fornecedores (ex.: baixa qualidade ou entregas atrasadas);
- ♦ custos excessivos de atividades de valor agregado.

Para Rados (2000), eficiência é o grau de aproveitamento dos recursos para gerar uma saída. Ser eficiente é fazer o que o cliente quer da melhor forma para a empresa, otimizando o processo.

#### 2.4.1.3 Medições de adaptabilidade

Conforme Harrington (1993, p.218) “As medições da adaptabilidade refletem quanto o processo e as pessoas reagem aos pedidos especiais dos clientes ou às mudanças do ambiente de negócios”. Em função do tempo de ciclo longo, necessário para a adaptação às mudanças ambientais, o sistema de medição deve considerar a capacidade de o processo reagir rapidamente a solicitações internas e/ou externas, “(...) Como a empresa reage a solicitações especiais é o que distingue a empresa excepcional daquelas que só são boas”.

As medições da adaptabilidade identificam com que frequência existem solicitações para desviar de procedimentos estabelecidos. O autor sugere monitorar com atenção as solicitações especiais, argumenta-se que essa é uma boa maneira para determinar quando mudar o processo básico.

Segundo Mello (2001), a adaptabilidade é definida como a flexibilidade para suportar mudanças ou exceções entre clientes diferentes ou ao longo do tempo. É também a habilidade para se ajustar às mudanças, tanto tecnológica quanto de saída. Enfim, é a capacidade para exceder e não só atender às expectativas do cliente.

E, os sintomas de um processo/atividade inflexível são:

- ♦ tempo excessivo para pedidos especiais;
- ♦ mudanças são difíceis de implementar;
- ♦ sempre um seguidor, nunca um líder de mercado;
- ♦ mudança é muito cara.

De acordo com Bureau Veritas (2001), para desenvolver um efetivo sistema de medição é importante definir as estratégias que visam atender aos acionistas (objetivos financeiros) e aos clientes; definir os objetivos; metas e indicadores de processo que derivam de estratégias relacionadas a clientes e acionistas; desenvolver um sistema de informação; fazer as medições e analisar os dados obtidos; e por último definir um sistema de gerenciamento de desempenho que transforme o conjunto de dados obtidos em ações inteligentes.

#### 2.4.2 A Medição dos Processos Integrados aos Objetivos Estratégicos

Conforme Bureau Veritas (2001), os objetivos e indicadores dos processos derivam de estratégias que visam atender os acionistas e os clientes.

Os processos são medidos, principalmente, com base em três conjuntos de medidas: Tempo, Custo e Qualidade.

Este conjunto de medidas permite avaliar a eficácia, a eficiência e a produtividade dos processos.

##### a) Medidas de Tempo do Processo

O tempo de ciclo do processo, embora seja considerado uma medida da eficiência, exerce um grande impacto sobre os clientes, na proporção em que afeta o prazo de entrega e custo.

De acordo com Harrington (1993, p.147 e 148),

Tempo de ciclo é a extensão total do tempo necessário para completar todo o processo. Ele inclui não só o tempo gasto na execução do trabalho em si, como também o tempo despendido movimentando documentos, esperando, armazenando, revisando e retrabalhando.

Conforme Bureau Veritas (2001), os tempos de ciclo podem ser medidos de várias formas. O início do ciclo pode corresponder ao instante em que o pedido do cliente é recebido; as matérias-primas são solicitadas para o pedido ou lote de produção é programado; as matérias-primas são recebidas e a produção do pedido ou lote é iniciada.

O final do ciclo pode corresponder ao instante em que a produção do pedido ou lote é acumulada; o pedido ou lote está estocado em forma de bens acabados, prontos para serem despachados; o pedido é despachado e o pedido é recebido pelo cliente.

#### b) Medidas de Custo do Processo

Em geral, a análise de custos baseados em atividade permite que a empresa avalie o custo de seus processos.

De acordo com Harrington, (1993, p.152), “O custo do processo, da mesma forma que o tempo de ciclo, fornece enfoques fantásticos sobre os problemas e ineficiências do processo”.

#### c) Medidas da Qualidade

Conforme Bureau Veritas (2001), os indicadores da qualidade medem se a empresa faz o que deve ser feito, partindo das necessidades do cliente interno ou externo; estabelecem o nível de eficácia da empresa; e são externos ao processo e estão direta ou indiretamente associados à satisfação dos clientes.

### **2.5 O Gerenciamento de Processos e a Norma ISO 9000:2000**

Este tópico tem como objetivo demonstrar como o gerenciamento por processos se encontra inserido nos princípios da qualidade sugeridos na ISO 9000:2000.

#### **2.5.1 A abordagem de Processo no Sistema de Gestão da Qualidade**

De acordo com o item 0.2 da NBR ISO 9001:2000 (2000, p.2),

Convém que a adoção de um sistema de gestão da qualidade seja uma decisão estratégica da organização. O projeto e a implementação de um sistema de gestão da qualidade de uma organização é influenciado por várias necessidades, objetivos específicos, produtos fornecidos, os processos empregados e o tamanho e estrutura da organização.

A referida norma incentiva a adoção de uma “abordagem de processo” para o desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia de um sistema de gestão da qualidade para elevar a satisfação do cliente pelo atendimento aos seus requisitos.

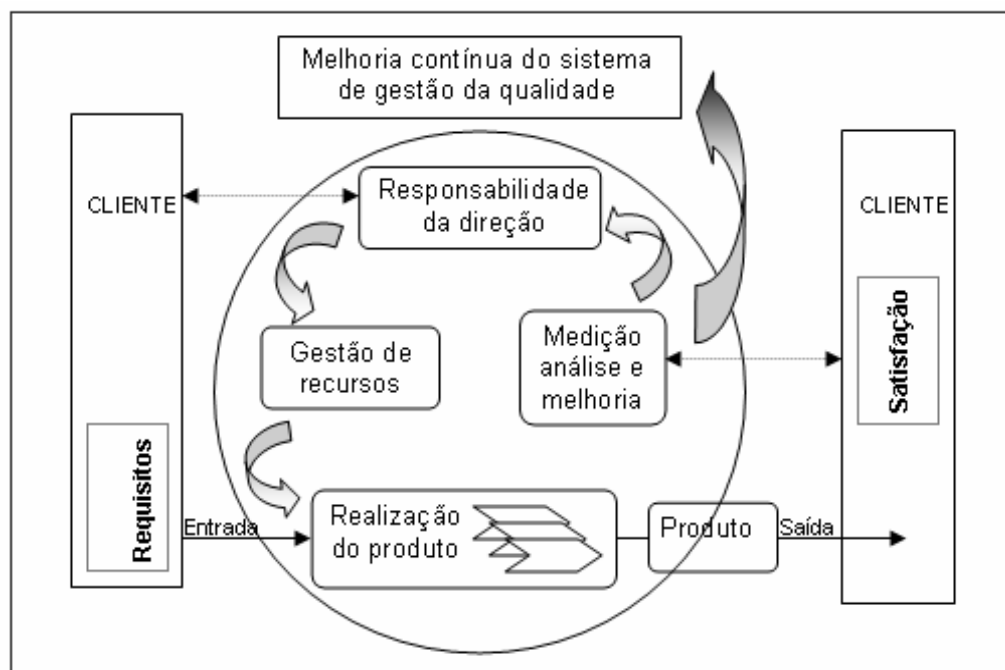
A Norma especifica que para uma organização funcionar de maneira eficaz, ela tem que identificar e gerenciar diversas atividades interligadas. Ela afirma que uma atividade que usa recursos e que é gerenciada de forma a possibilitar transformação de entradas em saídas pode ser considerada um processo. Normalmente a saída de um processo é a entrada para o processo seguinte.

A “abordagem de processo” é considerada como a aplicação de um sistema de processos em uma organização, junto com a identificação, interações desses

processos e sua gestão. A vantagem é o controle contínuo que ela permite sobre a ligação entre os processos individuais dentro do sistema de processos, bem como sua combinação e interação. Quando usado em um sistema de gestão da qualidade, esta abordagem enfatiza a importância de:

- ♦ entendimentos e atendimentos dos requisitos;
- ♦ necessidade de considerar os processos em termos de valor agregado;
- ♦ obtenção de resultados de desempenho e eficácia de processos;
- ♦ melhoria contínua de processos baseada em medições objetivas.

De acordo com a NBR ISO 9001:2000 (2000, p.2), o modelo de um sistema de gestão da qualidade, baseado em processo mostrado na figura 19, mostra que os clientes desempenham um papel significativo na definição dos requisitos como entradas. “A monitoração da satisfação dos clientes requer a avaliação de informações relativas à percepção pelos clientes de como a organização tem atendido aos requisitos dos clientes”.



Legenda:

- Atividade que agrega valor
- .....> Fluxo de informação

Figura 19: Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processo.

Fonte: NBR ISO 9001:2000 – **BVQI** – Bureau Veritas Quality International.

Conforme a NBR ISO 9001:2000 (2000), adicionalmente, pode ser aplicada a metodologia conhecida como “*Plan-Do-Check-Act*” (PDCA) para todos os processos. O modelo pode ser descrito resumidamente como segue:

*Plan* (planejar): estabelecer os objetivos e processos necessários para fornecer resultados de acordo com os requisitos do cliente e políticas da organização;

*Do* (fazer): implementar os processos;

*Check* (checar): monitorizar e medir processos e produtos em relação às políticas, aos objetivos e aos requisitos para o produto e relatar os resultados;

*Act* (agir): executar para promover continuamente a melhoria do desempenho do processo.

A figura 20 mostra a forma mais simples e reduzida do PDCA.

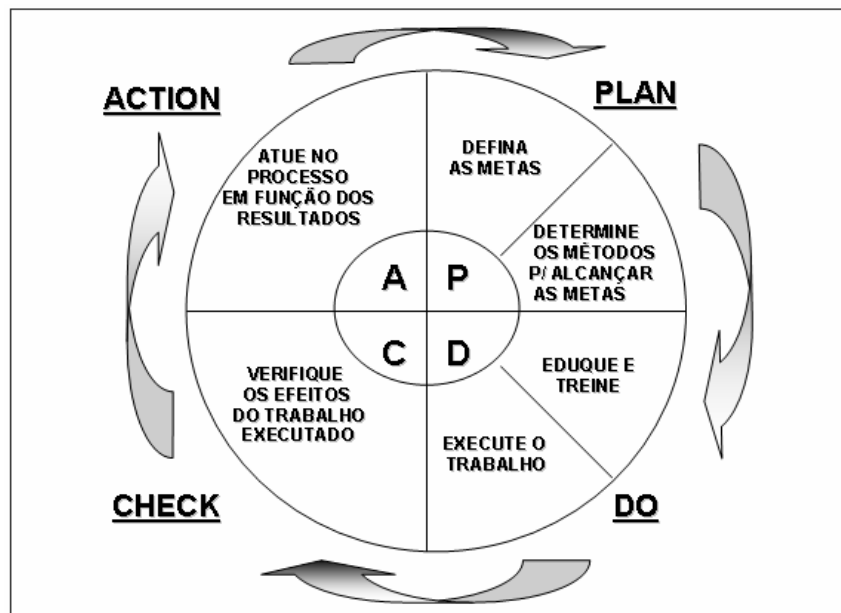


Figura 20: PDCA – Método de gerenciamento de processos.

Fonte: CAMPOS, V. F. **TQC: gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Rio de Janeiro: Bloch, 1994.

Conforme os requisitos gerais do sistema de gestão da qualidade, item 4.1 da NBR ISO 9001:2000 (2000), a organização deve estabelecer, documentar, implementar, manter e melhorar constantemente a eficácia de um sistema de gestão da qualidade de acordo com os requisitos desta Norma. Ela deve:

- a) identificar os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade e sua aplicação por toda a organização;
- b) determinar a seqüência e interação desses processos;



- c) determinar critérios e métodos necessários para assegurar que a operação e o monitoramento desses processos sejam eficazes;
- d) assegurar a disponibilidade e recursos e informações necessárias para apoiar a operação e o monitoramento desses processos;
- e) monitorar, medir e analisar esses processos, e
- f) implementar ações necessárias para atingir os resultados planejados e a melhoria contínua desses processos.

Para estabelecer o planejamento das ações, Campos (1994), apresenta o método de gerenciamento “PDCA” (Figura 21).

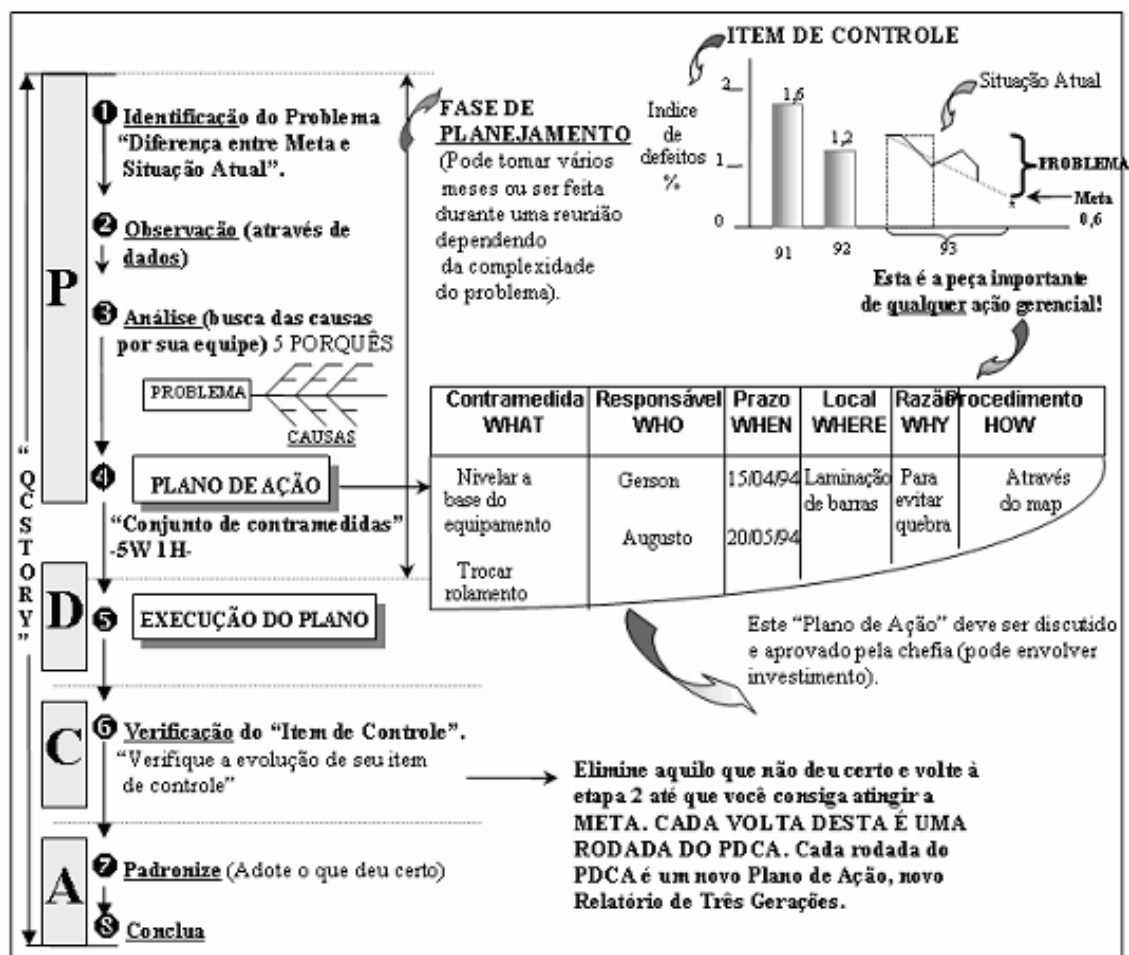


Figura 21: Como atuar gerencialmente utilizando o PDCA.

Fonte: CAMPOS, V. F. **TQC: gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Rio de Janeiro: Bloch, 1994.

Conforme Campos (1994, p.77), "O segredo do bom gerenciamento está em se saber estabelecer um bom Plano de Ação para toda Meta de Melhoria que se queira atingir". Segundo o autor:

O segredo do Gerenciamento de Qualidade Total (GQT) no estilo japonês está na observação da seguinte seqüência durante o processo de planejamento:

1. Estabeleça com clareza onde você quer chegar (meta, fim, resultado, efeito,...) com o seu item de controle.
2. Estabeleça informações sobre o tema em questão.
3. Verifique as causas que o estão impedindo de chegar lá (análise).
4. Proponha AÇÕES ou contramedidas contra cada causa importante (isto é o PLANO).

Campos (1994) afirma que os segredos do GQT são aplicáveis para qualquer nível gerencial, inclusive diretores.

Para Campos (1994, p.194), O PDCA é um método de gestão. “Método é uma palavra que vem do grego. É a soma das palavras gregas Meta e Hodos. Hodos quer dizer “caminho”. Portanto, método quer dizer: “Caminho para a meta”. O PDCA é o caminho para se atingir as metas”.

Conforme Werkema (1995, p.17), “o ciclo PDCA é um método gerencial de tomada de decisões para garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência de uma organização”, suas idéias estão sumarizadas na figura 22.

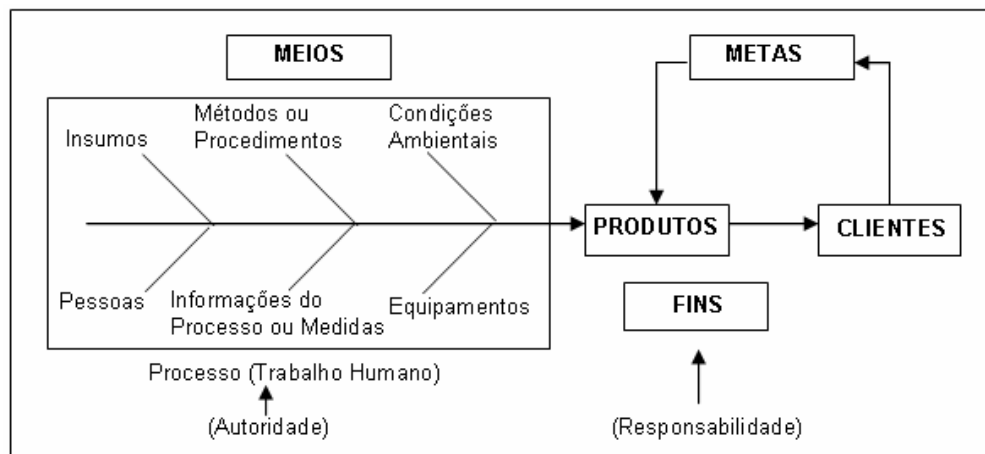


Figura 22: Relacionamento entre metas, clientes, produtos e processos.

Fonte: WERKEMA, M. C. C. **As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos**. Belo Horizonte: UFMG, 1995.

Para Werkema (1995), o ciclo PDCA é um método de gestão, representando o caminho a ser seguido, para que as metas estabelecidas possam ser atingidas. Na utilização do método, poderá ser preciso empregar várias ferramentas para a coleta, o processamento e a disposição das informações necessárias à condução das etapas do PDCA. Estas ferramentas denominam-se ferramentas da qualidade.

### 2.5.2 Conceitos da Qualidade

De acordo com Pires (2000), qualidade é um processo sem início e sem fim, é a consequência de um sistema de gestão apoiado na capacidade da empresa em aprender a analisar seu ambiente e adotar um sistema de atividades e competências que a torne melhor frente a este ambiente. Assim, o sistema de gestão da qualidade é a consequência das decisões e dos comportamentos das pessoas e de como elas utilizam os recursos da empresa.

Segundo Pires (2000, p.6),

Qualidade é consequência de um Sistema de Gestão com foco no mercado, que utiliza ferramentas e métodos de trabalho que lhe conferem maior efetividade, desenvolvidos a partir da aprendizagem organizacional e da colaboração intensiva de seus funcionários.

Campos (apud WERKEMA, 1995, p.2) afirma que “um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente”.

De acordo com Deming (1990), qualidade só pode ser definida em termos de quem a avalia. Quem é o juiz da qualidade? Qualidade, para o administrador de fábrica, significa produzir a quantidade planejada e atender às especificações. Sua função é também, saiba ele ou não, o constante aperfeiçoamento dos processos e a constante melhora de sua liderança. A qualidade de qualquer produto ou serviço tem muitas escalas. Um produto pode obter diferentes conceitos na opinião do consumidor.

Para Werkema (1995, p.5) qualidade não é apenas ausência de defeitos; segundo a autora, “(...) o cliente não comprará um produto que não cumpra adequadamente a função para o qual foi projetado ou que não seja seguro, por mais baixo que seja o seu preço”.

Deming (1990) enfatiza a importância do contato com o cliente e destaca que todos os funcionários, vendo ou não o cliente, têm a oportunidade de integrar qualidade ao produto ou ao serviço oferecido. As pessoas que vêem os clientes têm uma função que normalmente não é muito apreciada por chefes e outros administradores. Segundo o autor, muitos clientes formam sua opinião a respeito do produto ou do serviço apenas pelos contatos com as pessoas que vêem.

### 2.5.3 Análise de Processo, Métodos e Ferramentas de Controle da Qualidade

Segundo Campos (1992), a análise de processo é uma seqüência de ações lógicas, baseada em fatos e dados, que objetiva localizar a causa dos problemas, e tem como objetivos determinar a causa fundamental de um problema e identificar as causas principais de um item de controle que se deseja controlar.

O autor ressalta a diferença entre método e ferramenta, o método é a seqüência lógica para alcançar a meta desejada e a ferramenta é o recurso a ser utilizado no método. Campos (1992), alerta que de nada adianta conhecer as sete ferramentas do controle da qualidade, se o método não é dominado. Portanto, o que soluciona problemas não são as ferramentas, mas, sim, o método.

De acordo com Pires (2000, p.82), “a solução sistemática de problemas é uma excelente maneira de aperfeiçoar a capacidade de aprendizagem de grupos de trabalho, e desta forma, sua capacidade de melhorar continuamente os resultados de suas atividades”.

Para Werkema (1995, p.39), “As ferramentas da qualidade são utilizadas para coletar; processar e dispor as informações necessárias ao giro dos Ciclos PDCA para manter e melhorar resultados”.

Pires (2000) sugere que, antes de resolver problemas, é importante compreender o significado da palavra “problemas”. E para o autor, problema é todo efeito indesejável de um processo. E como efeito é uma conseqüência, um resultado; significa que algo causa este efeito. E é sobre esta causa que deveremos atuar para resolver o problema.

Conforme Werkema (1995, p.13), “um problema é o resultado indesejável de um processo (...), é um item de controle que não atinge o nível desejado” (Figura 23).

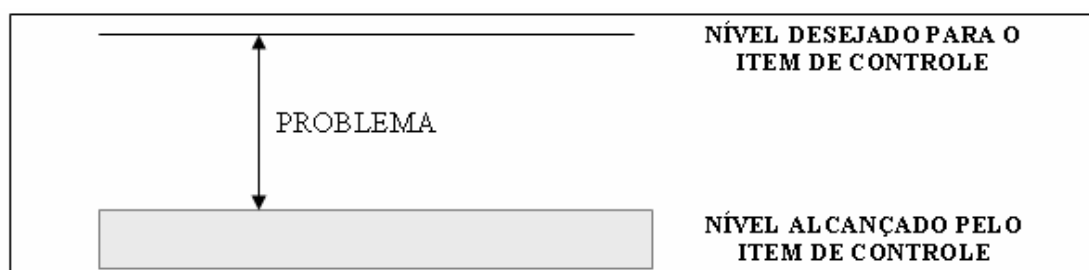


Figura 23: Conceito de problema.

Fonte: WERKEMA, M. C. C. **As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos**. Belo Horizonte: UFMG, 1995.

Conforme Shiba; Graham e Walden (1997), o TQM (*Total Quality Management*) utiliza o termo melhoria contínua para transmitir a idéia de melhoria como um processo de resolução de problemas. A melhoria contínua está baseada em duas idéias principais: melhoria sistemática (ou baseada cientificamente) e realimentação da melhoria (melhoria interativa):

$$\boxed{\text{melhoria contínua}} = \boxed{\text{melhoria sistemática}} + \boxed{\text{melhoria interativa}}$$

De acordo com Shiba; Graham e Walden (1997), as melhorias originam-se a partir do uso de uma abordagem científica e de ferramentas e de uma estrutura para o esforço individual e por equipe. Uma abordagem científica considera diversas soluções possíveis até que a melhor – não apenas a mais óbvia – é realmente identificada. Estruturar os esforços de uma equipe facilita a participação de todos os membros, obtendo-se informação até mesmo dos mais reticentes.

Conforme ilustrado na figura 24, você sente um problema e então coleta os dados relativos sobre onde ele poderia estar; escolhe uma atividade específica de melhoria e coleta dados sobre exatamente o que está errado; planeja uma solução e novamente coleta dados para ter certeza de que funciona; então padroniza a nova solução.

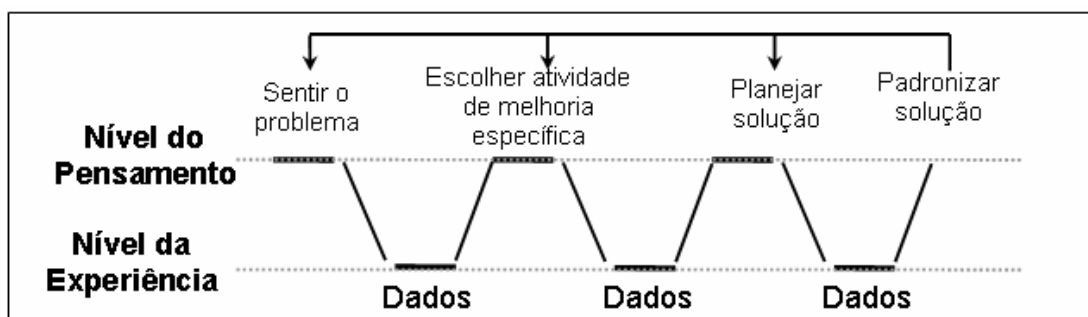


Figura 24: Utilização do modelo WV para resolução de problemas.

Fonte: SHIBA, Shoji; GRAHAM, Alan; WALDEN, Davi (1997).

De acordo com Shiba; Graham e Walden (1997), os três tipos de melhorias são: 1. controle de processo; 2. melhoria reativa; e 3. melhoria pro-ativa (Figura 25).

A administração da qualidade iniciou-se com o controle de processos nos Estados Unidos, na década de 30 e, no Japão, na década de 50. A melhoria reativa foi acrescentada nos anos 60 e 70, seguida pela melhoria pro-ativa nos anos 80.

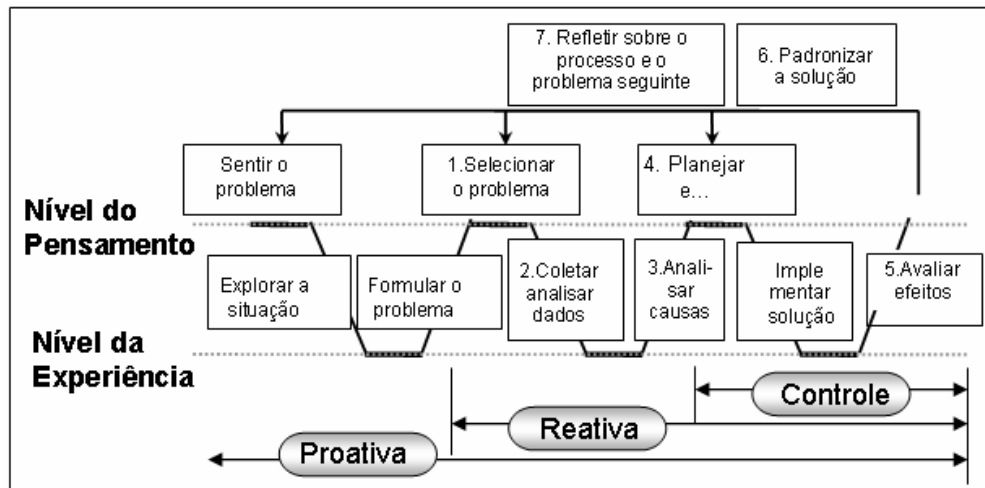


Figura 25: Três tipos de resolução de problemas.

Fonte: SHIBA, Shoji; GRAHAM, Alan; WALDEN, Davi. TQM (1997).

Segundo os autores a alternância entre pensamento e experiência ilustra o importante princípio do TQM de embasar as ações em fatos. Em nenhum momento especula-se opiniões como base da tomada de decisão.

Conforme Pires (2000), as ferramentas da qualidade são utilizadas justamente para identificar e resolver problemas. As mais utilizadas são:

- ♦ Gráficos/Estratificação: técnica utilizada para dividir os dados em subgrupos, segundo determinados critérios, criando classes de dados mais importantes, que apontam as ações de controle e melhoria.
- ♦ Folha de Verificação: ferramenta de fácil compreensão, normalmente usada para responder à pergunta: “Com que frequência certos eventos acontecem?”. Inicia-se o processo transformando opiniões em fatos. Forma a base para as demais ferramentas da qualidade.
- ♦ Diagrama de Ishikawa: informa graficamente, de modo organizado, as causas que contribuem para um determinado efeito. O diagrama de Ishikawa também é conhecido como: Diagrama de Causa e Efeito; Diagrama 6 M's; Diagrama Espinha de Peixe.
- ♦ Diagrama de Pareto: é um gráfico de barras que auxilia na determinação de quais problemas ou causas, são mais importantes de serem priorizados.
- ♦ Histograma: ferramenta que mostra, na forma de um gráfico de barras, a distribuição de medidas de dados.

- ♦ Diagrama de Correlação: também denominado de Diagrama de Dispersão, é a ferramenta, normalmente gráfica, utilizada para testar o relacionamento entre duas variáveis.
- ♦ Gráficos de Controle: monitoram as causas de sucesso ou fracasso da organização. Os itens devem ser estabelecidos por processos, ou por área de empresa.

Para o Controle da Qualidade, Bureau Veritas (2001), apresenta as 7 Ferramentas Básicas:

Diagrama de Causa e Efeito

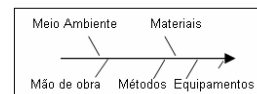


Diagrama de Correlação ....

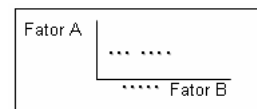
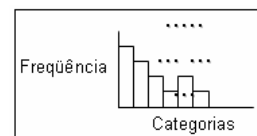
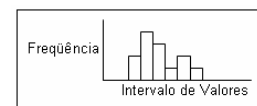


Diagrama de Pareto .....



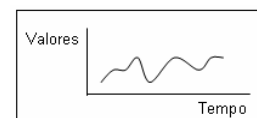
Histograma .....



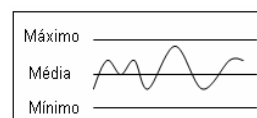
Folha de Registro .....

ITEM	1	2	3	4	

Gráficos de Linha .....



Gráficos de Controle .....



De acordo com Werkema (1995, p.39), “As ferramentas da qualidade são utilizadas para coletar, processar e dispor as informações necessárias ao giro dos Ciclos PDCA para manter e melhorar resultados”.

## 2.6 A Influência do Comportamento Humano para a Melhoria dos Resultados

Este tópico tem o objetivo apresentar alguns conceitos referentes à cultura organizacional e enfatizar a cultura do comportamento humano como fator de influência e motivação para a melhoria dos resultados de uma organização.

### 2.6.1 A Cultura Organizacional e o Comprometimento Humano

De acordo com Kotter e Heskett (1994), a palavra “cultura” vem, originalmente, da antropologia social. Pesquisas realizadas no final do século XIX e no início do século XX, sobre as sociedades “primitivas” – dos Esquimós, dos Mares do Sul, Africana, Índios Americanos – revelaram modos de vida que não só eram diferentes das regiões de tecnologia mais avançada da Europa e da América, mas que, com muita frequência, diferiam, também, entre si. Segundo os autores, “o conceito de cultura foi, assim, criado para representar, em um sentido muito amplo e holístico, as qualidades de qualquer grupo humano específico que passem de uma geração para a seguinte”. O *American Heritage Dictionary*, acrescenta Kotter e Heskett (1994, p.4), define “cultura”, de maneira mais formal, como “a totalidade de padrões de comportamento, artes, crenças, instituições e todos os outros produtos do trabalho e do pensamento humanos característicos de uma comunidade ou população, transmitidos socialmente”.

Conforme Kotter & Heskett (1994), cada nível de cultura tem uma tendência natural a influenciar o outro. Isto talvez seja mais evidente em termos de valores compartilhados, os quais influenciam o comportamento do grupo – a dedicação aos clientes, por exemplo, influenciando a rapidez com que os indivíduos tendem a responder às suas reclamações. Porém, a relação de causa e efeito também flui na direção contrária – comportamento e práticas influenciam valores (Figura 26).

Conforme Harrington (1993, p.21),

... o aperfeiçoamento dos processos empresariais pode significar o maior impacto isolado na cultura de sua organização. Ninguém quer lutar contra os obstáculos que foram colocados em nossos processos empresariais. As pessoas não querem sentir que seus esforços foram inúteis. (...) Os empregados deixam de ser indivíduos e passam a compor equipes. (...). O tempo de resposta para os clientes internos e externos cai pela metade.

Para Schneider (1996, p.29), “Cultura organizacional pode ser definida como o modo como agimos para alcançar o sucesso”.



De acordo com Kotter e Heskett (1994) a cultura em uma empresa de negócios não é o mesmo que “estratégia” ou “estrutura”, apesar dessas palavras serem, às vezes, usadas quase como sinônimas porque, junto com o ambiente competitivo e regulador, todas desempenham papel importante para moldar o comportamento das pessoas (Figura 27). A estratégia é apenas a lógica para conseguir movimento em alguma direção. As crenças e práticas exigidas em uma estratégia poderão ser ou não compatíveis com a cultura da organização.

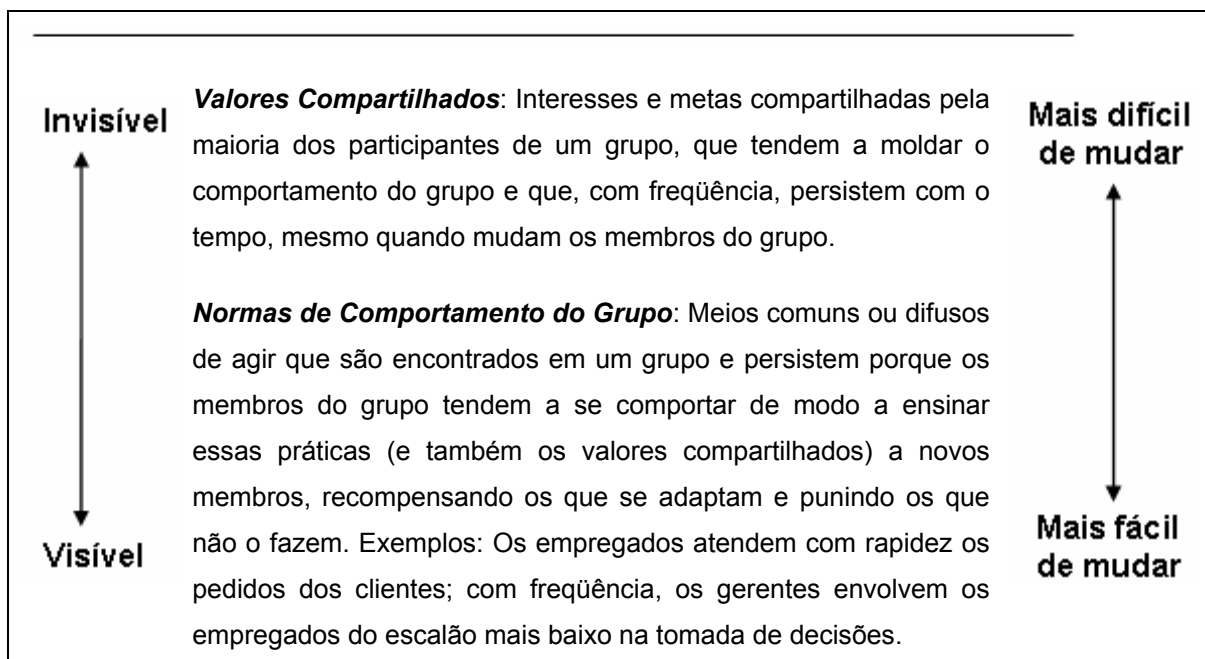


Figura 26: A cultura em uma organização.

Fonte: KOTTER, J. P. e HESKETT, J. L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron Books (1994).

Para Kotter e Heskett (1994), a estrutura refere-se a certos arranjos organizacionais formais. Estes arranjos podem demandar um comportamento já existente na organização por razões culturais.

Kotter e Heskett (1994, p.6), lembram que “embora em geral falemos cultura organizacional no singular, todas as firmas têm culturas múltiplas – que costumam ser associadas a agrupamentos funcionais ou localizações geográficas diferentes”. Os autores acrescentam, ainda, que quando as pessoas falam da “cultura corporativa”, normalmente referem-se a valores e práticas partilhados por todos os grupos de uma organização, pelo menos dentro da administração superior. Usando a mesma lógica, uma “cultura divisional” seria a cultura compartilhada por todos os grupos funcionais e geográficos em uma divisão da empresa.

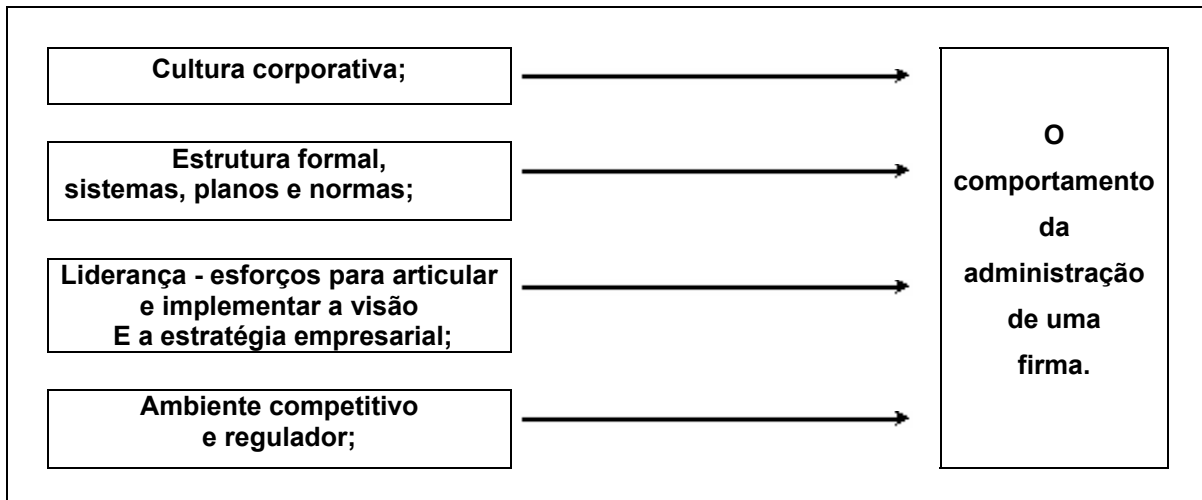


Figura 27: Quatro fatores que moldam o comportamento administrativo.

Fonte: KOTTER, J. P. e HESKETT, J. L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron Books (1994, p.6).

Idéias ou soluções que se infundem em uma cultura originam-se em qualquer parte de um indivíduo ou um grupo, na parte inferior ou superior da organização. Porém, em empresas com culturas corporativas fortes, essas idéias normalmente parecem estar associadas a um fundador ou outros líderes antigos que as articulam como “visão”, “estratégia empresarial”, “filosofia” ou todas as três (Figura 28).

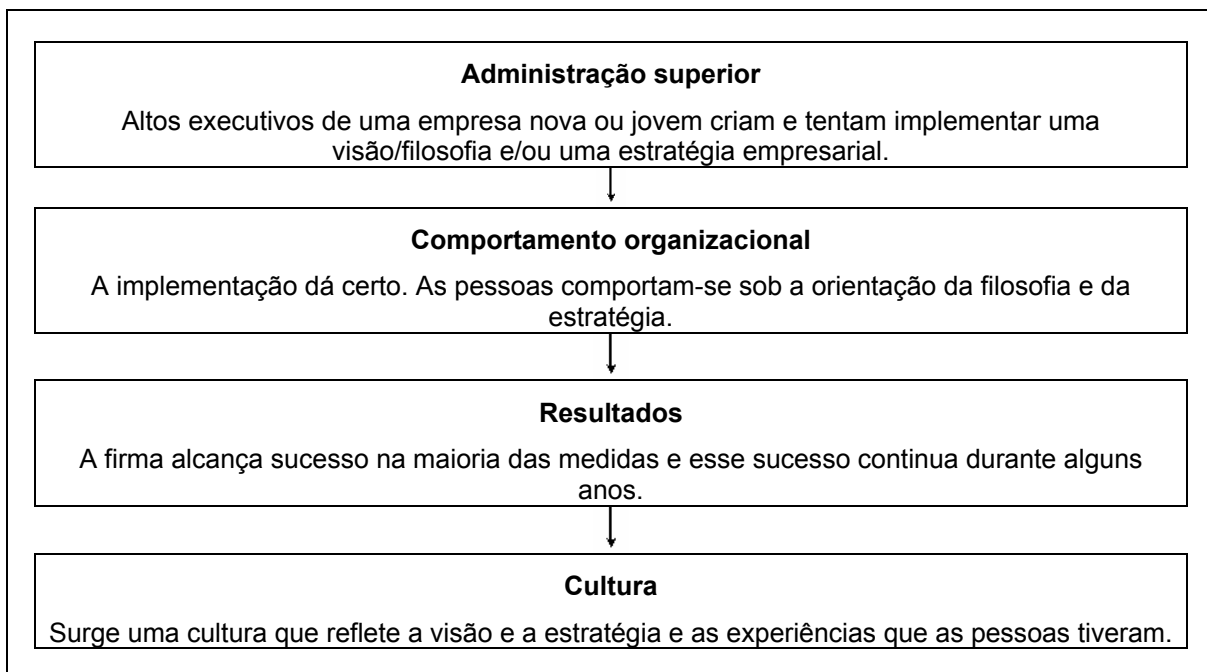


Figura 28: Padrão comum no surgimento de culturas corporativas.

Fonte: KOTTER, J. P. e HESKETT, J. L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron Books. (1994, p.8).

Para Kotter e Heskett (1994) uma vez estabelecidas as culturas organizacionais, estas muitas vezes perpetuam-se de várias formas. Os membros potenciais do grupo são escolhidos ou eliminados, conforme se adaptem os seus valores e comportamento. Aos membros recém-selecionados é ensinado, de forma bastante clara, o estilo do grupo. Os gerentes tentam agir explicitamente de maneira a exemplificar a cultura e os seus ideais. Os membros seniores do grupo comunicam os valores principais repetidas vezes em suas conversas diárias ou por intermédio de rituais e reuniões especiais. O processo natural de identificação entre os membros mais jovens e os mais velhos incentiva os mais jovens a assumirem os valores e estilos de seus mentores. Talvez os que aderem às normas culturais serão recompensados, mas os que não as seguem serão penalizados.

As organizações têm culturas porque as condições necessárias para sua criação são comuns e soluções que, freqüentemente, parecem resolver os problemas tendem a tornar-se parte da cultura. Conforme Schein (apud KOTTER e HESKETT, 1994) tudo que parece ser exigido é que um grupo de empregados interaja durante um tempo significativo e alcancem sucesso no que empreenderem. Quanto mais tempo as soluções parecerem dar certo, mais profundamente tenderão a se encravar na cultura.

De acordo com Penha (1994), a cultura de comprometimento é a maneira de agir e pensar, é quando há fé, paixão e convicção pelos ideais da empresa. As pessoas aderem porque acreditam. “Compraram” a causa maior da empresa, identificam-se com a missão da organização e buscam fazer do sucesso da empresa, o seu próprio sucesso. Há uma forte preocupação de todos com a perenidade da organização e respeito aos seres humanos que nela trabalham.

O objeto de investigação deste estudo não está constituído somente na inovação dos processos, mas na mudança cultural das pessoas que estão inseridas na organização. A essas pessoas, Penha (1994, p.31) as define como talentos humanos, que segundo ele,

Talentos Humanos em vez de Recursos Humanos. Pessoas não são recursos! São Talentos. Tratar pessoa como recurso é equipará-la a materiais, máquinas e equipamentos. Talento vem de inteligência! **Inteligência humana** redundante em **Talento Humano**. Uma diferença entre talento e recurso é que o recurso é usado, e o talento é quem o usa. O recurso só muda de estado se tiver na vanguarda a inteligência utilizando-o.

Para Tschohl & Franzmeier (1996, p.164), “(...) o comprometimento da gerência faz aumentar uma cultura do serviço que por si só gera orgulho, produtividade e qualidade do trabalho”.

De acordo com Penha (1994, p.27 e 29), “a cultura de comprometimento é sustentada por Princípios e Valores definidos pela organização e que são seguidos e praticados por todos sem exceção”. Neste contexto, o autor define por cultura a forma de agir e pensar de um povo, uma coletividade, um grupo e também do contingente de pessoas que fazem uma empresa. Segundo ele, “para se constituir uma cultura de comprometimento é necessário se estabelecer princípios e valores a serem seguidos e praticados”. Por princípios, entenda-se as bases orientadas da ética, inspirados nos valores alicerçados na ciência e, por valores, as convicções éticas que representam a fé o desejo.

Segundo o autor, quem luta para alcançar um resultado espera sempre uma compensação, que pode se dar de várias formas, como por exemplo, a manutenção do emprego; o crescimento profissional e a melhoria da qualidade de vida no trabalho. É fundamental que a empresa estabeleça, também, um plano de prêmios pelos resultados atingidos, independentemente do valor financeiro, o que importa é o valor do seu significado como reconhecimento do esforço individual ou coletivo.

Penha (1994) acrescenta que há várias formas de premiar, cabendo a cada empresa encontrar o seu modelo. O que importa é que as pessoas possam sentir-se reconhecidas e lembradas no momento em que os resultados são alcançados.

Um dos principais passos de uma filosofia moderna de administração deve ser no sentido de obter sinergia entre as pessoas e, por conseqüência, nas suas diversas áreas, para que todos falem a mesma língua, lutem pela mesma bandeira e se preocupem com o resultado almejado, ou seja, que todos tenham a cultura do comprometimento fazendo parte da cultura organizacional.

Para Penha (1994, p.87), a sinergia é representada pelo ato ou esforço coordenado das várias áreas e pessoas dentro da empresa, no sentido de obter um resultado comum. “É a união, a ajuda, a vontade e a disposição de fazer as coisas visando ao bem maior”.

### 2.6.2 A Motivação e a Liderança

Para Campos (1994) o item de controle da motivação é o MORAL. Sabe-se que o moral é afetado por cinco pré-condições, caracterizadas como as “Necessidades Humanas”: Auto-Realização, Ego, Sociais, Segurança e Fisiológicas (Figura 29).

De acordo com Pires (2000), com base na Hierarquia das Necessidades de Maslow, os japoneses desenvolveram uma série de políticas de recursos humanos. Sendo que para o gerenciamento das pessoas no TQC (Controle da Qualidade Total), é importante obter a motivação, por meio da satisfação das necessidades básicas das pessoas, que são:

- ♦ Fisiológicas: salário, local de trabalho, etc.
- ♦ Segurança: estabilidade no emprego, valorização do tempo de serviço, etc.
- ♦ Social: relacionamento com colegas, sentimento de amizade e de igualdade.
- ♦ Estima: sentimento de confiança, delegação de autoridade sobre processos, possibilidade de participação, etc.
- ♦ Auto-Realização: possibilidade de auto-desenvolvimento profissional.



Figura 29: Hierarquia das necessidades de Maslow.

Fonte: PIRES, M. S. Apostila “Gestão Estratégica da Qualidade”. PPGP–UFSC. Florianópolis, 2000.

Para Tschohl & Franzmeier (1996), a motivação dos empregados para providenciar o serviço ao cliente é vital. Os autores apresentam nove fatores motivadores, sendo eles:

- ♦ Comprometimento da Gerência: os altos executivos devem atuar com um verdadeiro líder e liderar servindo de modelo.

- ♦ Treinamento: o treinamento faz com que os empregados se sintam importantes. Ele deve ser repetido com periodicidade.
- ♦ Elogios e Reconhecimento: os empregados necessitam sentir que a sua contribuição é apreciada, porque o reconhecimento influencia a auto-estima e a auto-estima dá à pessoa a segurança e o otimismo que impressionam os clientes e conquistam a sua lealdade. Os elogios deixam empregados numa disposição mental em que querem fazer o serviço de modo correto.
- ♦ Espírito de Equipe: “Trabalhar juntos para realizar um objetivo válido forma o espírito de equipe e uma cultura corporativa orientada para os clientes”.
- ♦ Orgulho: Este é um motivador poderoso. Por exemplo, quando um cliente volta, sorri para o empregado e compra algo, aquele empregado é motivado pelo pensamento de estar fazendo algo de modo correto, de ser importante para a empresa.
- ♦ Recompensas: Os empregados são motivados a fornecerem bons serviços.
- ♦ Benefício Pessoal: Os empregados desejam pôr em prática o serviço aos clientes quando eles reconhecem nisso a vantagem pessoal.
- ♦ Orientação dos Empregados e Literatura de Informação: comprometimento da empresa para com a orientação e a motivação dos empregados. Informações sobre a visão e as metas da empresa expostas de maneira a excitar, desafiar e motivar os empregados.
- ♦ Ferramentas Necessárias para Fornecer Serviço de Qualidade: sistemas e suportes técnicos que “permitem” aos empregados fazer o trabalho tão bem quanto podem.

Tschohl & Franzmeier (1996) lembram que a melhor de todas as motivações é o benefício pessoal. Os empregados desejam pôr em prática os serviços aos clientes, quando eles reconhecem nisso a vantagem pessoal.

Os autores afirmam ainda que, as pessoas são mais entusiasmadas e comprometidas com qualquer projeto de mudança que elas mesmas controlam. Nos projetos de melhoria do serviço dirigido internamente, os empregados têm oportunidades de expressar suas próprias idéias e estratégias adotadas para a mudança, ao invés de serem submetidos aos caprichos de grupos de estranhos ou supervisores.

Segundo Tschohl & Franzmeier (1996, p.195),

Quando o comprometimento total para com os clientes se transforma em cultura da companhia e quando os gerentes superiores fortalecem continuamente o comprometimento por meio de ações e de palavras, então os empregados também se tornam comprometidos e motivados.

O comprometimento não é alguma coisa que a gerência possa estabelecer por decreto. É, em lugar disso, o resultado de comunicação extensiva e da habilidade da gerência em transformar grandes causas em pequenas ações, de forma que o pessoal de toda a organização possa contribuir para um propósito central.

Conforme Silva (2000), a busca de melhorias provoca um comprometimento de todos os membros do processo. Para atingir tal fim, somente quem acompanha a execução e o andamento do processo é capaz de visualizar as mudanças e sugerir melhorias.

Para Schneider (1996), a cultura possibilita que as pessoas saibam o quanto podem se aproximar umas das outras e determina se a formação de equipes é importante e esperada ou não. A cultura ainda provê parâmetros para a forma de tratar, conduzir e resolver conflitos na organização.

De acordo com Schneider (1996, p.37), a cultura é importante porque:

- Dá consistência a uma organização e a seu pessoal.
- Confere ordem e estrutura às atividades dentro de uma organização.
- Estabelece um modo de vida interno de comportamento.
- Provê limites e normas básicas de comportamento.
- Estabelece padrões de comunicação.
- Estabelece os critérios para se pertencer ao grupo.
- Determina as condições de eficácia interna.
- Define as condições de recompensa e punição.
- Estabelece expectativas e prioridades.
- Determina a natureza e o uso do poder.
- Influencia fortemente o modo como uma organização se estrutura.
- Define os padrões para o relacionamento interno entre as pessoas.
- Define performance eficaz e ineficaz.
- Especifica a forma de abordagem administrativa de uma organização.
- Limita a estratégia.
- É fundamental para a produtividade de uma organização.
- Equivale ao caráter individual.

Schneider (1996) faz um paralelo entre cultura e caráter e comenta que as organizações são organismos – a palavra organização é derivada da palavra organismo – que têm qualidades essenciais comparáveis às do ser humano. Afinal,

as organizações são criadas e dirigidas por seres humanos, sendo, portanto, inevitável que correspondam a sua contrapartida humana.

De acordo com Kotter e Heskett (1994, p.4),

Cada nível de cultura tem uma tendência natural de influenciar o outro. Isto talvez seja mais óbvio em termos de valores compartilhados, os quais influenciam o comportamento do grupo – a dedicação aos clientes, por exemplo, influenciando a rapidez com que os indivíduos tendem a responder às suas reclamações. Mas a relação de causa e efeito também flui na direção oposta-comportamento e práticas influenciam valores.

Conforme Schneider (1996, p.31), “a cultura organizacional está intimamente ligada à liderança. O modo de agir dos dirigentes de uma organização condiciona o tipo de cultura que se estabelece”.

Para Schneider (p.32 e 33), os teóricos das escolas de administração insistem numa cultura formada essencialmente do necessário à determinada organização para se ter sucesso no mercado, pois

... Cada companhia enfrenta uma realidade diferente no mercado, dependendo de seus produtos, concorrentes, tecnologias, influências governamentais e assim por diante. Para ser bem-sucedida no mercado, cada companhia precisa desenvolver muito bem certos tipos de atividades. Em alguns mercados isso significa vender; em outros, inventar; em outros ainda, gerenciar os custos. Em resumo, o ambiente em que uma companhia atua determina o que ela precisa fazer para ser bem-sucedida. Esse ambiente de negócios é a única grande influência na formação da cultura de uma corporação.

Enfim, de acordo com Schneider (1996, p.33), “a cultura dá consistência à organização e seu pessoal”.

## **2.7 Considerações Gerais**

Conforme conceitos abordados, conclui-se que a organização deve estar sempre orientada pelo cliente externo, buscando agregar o máximo de valor nos seus processos. Para dar sustentação à cadeia produtiva, é imprescindível um correto entendimento dentro da empresa sobre quais são seus processos e quais são os diferentes elos entre clientes e fornecedores internos. Identificados e entendidos, o resultado é a eficácia, maior flexibilidade e eficiência.

Os envolvidos no processo devem ser capazes de identificar todos os produtos finais, bem como estabelecer quais produtos ou serviços são mais significativos para



a satisfação dos clientes. Todo processo é composto por uma série de atividades, nas quais as entradas (*inputs*) sofrem transformação e apresentam como resultados as saídas (*outputs*). As entradas são de responsabilidade do fornecedor e devem atender às especificações do processo. As saídas são o resultado do processo entregue ao cliente atendendo a seus requisitos.

As medidas de desempenho no Gerenciamento de Processos - GP permitem fazer um diagnóstico da situação atual e prever a situação futura de uma organização, ou de um processo em específico. Obtendo as informações, a empresa pode agir com proatividade, melhorando seus processos e desenvolvendo estratégias que possibilitam gerar ou manter uma vantagem competitiva.

Conforme abordado, para estabelecer o planejamento das ações, pode-se adotar a ferramenta “PDCA” que, através do seu giro permite a identificação das características intrínsecas do processo, bem como, define responsabilidades e prazos para execuções.

No GP, as medidas de desempenho permitem acompanhar e concentrar os esforços nos fatores que contribuem para o sucesso organizacional. Os empregados passam a ter um melhor entendimento dos processos, tendo, inclusive, a oportunidade de perceberem ampla perspectiva de suas funções e como elas afetam, de forma direta ou indireta, as funções e processos da organização.

Nas etapas do GP, o comportamento criativo facilita a solução de problemas e a otimização dos processos e está fortemente ligado com a melhoria e o aprendizado contínuos, fundamentais na busca pela competitividade organizacional.

Em todas as fases da implementação do GP e na manutenção da melhoria contínua, o trabalho em equipe “*team work*” é considerado vital, tendo grande influência no sucesso da metodologia. A própria visão processual ou horizontal da empresa implica em relações interdepartamentais, em que um grupo ou time realiza o processo.

Como forma de reconhecer os bons resultados do trabalho de seus colaboradores, a empresa pode adotar algumas estratégias de premiações, gratificações ou promoções, conforme a política da organização.

Na apresentação dos conceitos referenciados neste capítulo, percebe-se que aspectos da qualidade estão integrados com o gerenciamento de processos. De acordo com Pires (2000), a qualidade é um processo sem início e sem fim, é a consequência de um sistema de gestão apoiado na capacidade da empresa em

aprender a analisar seu ambiente e adotar um sistema de atividades e competências que a torne melhor frente a este ambiente. Desta forma, o sistema de gestão da qualidade é a consequência das decisões e dos comportamentos das pessoas e de como elas utilizam os recursos da organização.

De acordo com os conceitos abordados referentes à cultura organizacional, observa-se que para o alcance das metas delineadas pela organização, quer seja para a ação corretiva ou implementação de um processo, é importante a interação e a compreensão das pessoas quanto aos esforços demandados para a obtenção dos resultados esperados.

A cultura se estabelece mediante o comprometimento pessoal que normalmente se dá pela contínua ação ou por meio de palavras e práticas daqueles que exercem o poder na organização.

De acordo com Kotter e Heskett (1994, p.9), “As culturas têm consequências poderosas, em especial quando são fortes. Permitem a um grupo agir com rapidez e coordenação contra um concorrente ou em benefício de um cliente”.

O gerenciamento de processos oferece os meios pelos quais possibilita uma ampla identificação dos procedimentos que fundamentam a prática e viabilizam as oportunidades de melhorias.

Através do embasamento teórico apresentado neste capítulo, conclui-se que para a melhoria do processo de atendimento ao cliente, há diferentes metodologias. Observa-se a integração das técnicas e ferramentas oferecidas pelo gerenciamento de processos, pela qualidade e pela gestão comportamental. Sendo esta última caracterizada pelo comprometimento humano, vislumbrando os caminhos que antecedem a implementação das ações e que naturalmente projetam o *status* desejado.

Enfim, aspectos da qualidade, processuais e culturais estão intimamente ligados, exigindo o compromisso, individual e coletivo, para maximizar os resultados e obter a excelência no atendimento às necessidades da empresa e dos seus clientes.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGIA PROPOSTA**

Neste capítulo propõe-se apresentar os procedimentos metodológicos para a melhoria do processo de atendimento ao cliente.

#### **3.1 Introdução**

Este estudo desenvolveu-se baseado nas premissas de adequar os processos para melhor atender as necessidades dos clientes ou usuários dos serviços de telecomunicações, referentes as tratativas das reclamações e/ou solicitações dos mesmos, encaminhadas à organização por meio formal, ou seja, por correspondência ou *e-mail*. Em especial, relata-se neste estudo a garantia de resposta em tempo hábil, isto é, em até 05 dias úteis e em 100% (cem por cento) dos casos recebidos e registrados. O cumprimento deste prazo tem também como objetivo atender as exigências do órgão regulamentador dos serviços de telecomunicações, a Anatel.

#### **3.2 Modelo para a Melhoria do Processo de Atendimento ao Cliente**

De acordo com os aspectos abordados na revisão da literatura, capítulo 2 deste estudo, o modelo adotado realizou-se a partir dos conceitos da metodologia do gerenciamento de processo e da qualidade, destacando-se o comprometimento humano para a concretização da melhoria do processo de atendimento ao cliente.

O modelo caracteriza-se pela identificação dos pontos críticos e do envolvimento dos associados, gerentes e diretores da organização, durante o redesenho e aplicação do processo.

Para o planejamento das ações, adota-se a abordagem de Harrington, justamente pela sua praticidade de aplicação, de forma didática, de fácil compreensão e envolvimento desde a cúpula da organização até os associados dos níveis inferiores. Seus conceitos tratam o aprimoramento de processos através da

inovação e toma a situação atual como referência para aperfeiçoamentos futuros. Esta análise da situação atual e o próprio monitoramento da sua evolução são realizados através da avaliação do desempenho em diferentes etapas das cinco fases do APE - Aperfeiçoamento dos Processos Empresariais.

Para a adoção das fases definidas por Harrington, observa-se a necessidade de se ter uma ferramenta para estabelecer o planejamento das ações. Então, sugere-se a utilização do ciclo “PDCA”, justamente para determinar as diretrizes e melhor acompanhar as fases de implementações (Figura 30).

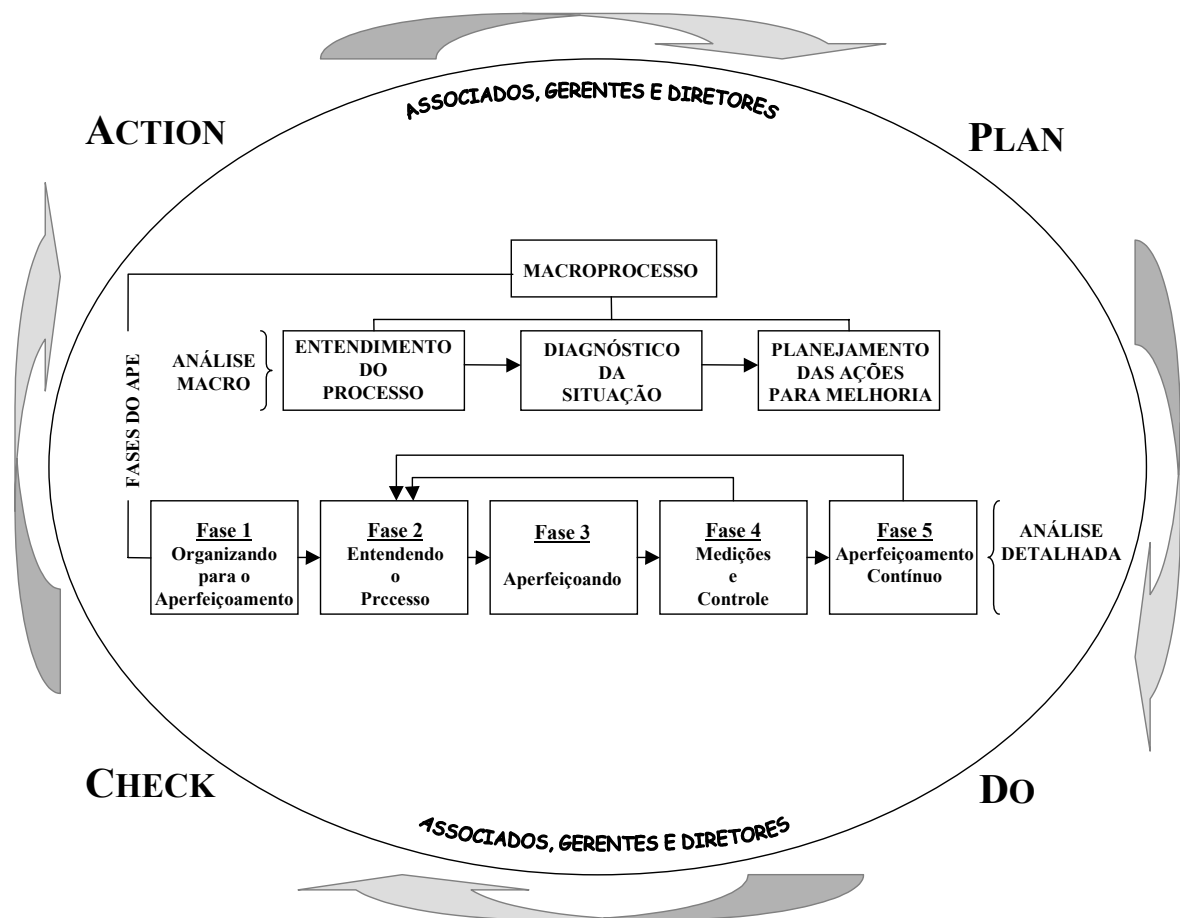


Figura 30: Modelo para a obtenção de melhoria.

Fonte: Elaborado pela autora. Adaptado de Harrington, H. James: Aperfeiçoamento processos empresariais e CAMPOS, V. F. **TQC: gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Rio de Janeiro: Bloch, 1994.

As 05 (cinco) fases para a melhoria do processo de atendimento ao cliente são:

**FASE I – Organizando para o aperfeiçoamento:** Para esta fase propõe-se avaliar o processo como um todo de modo a determinar o que deve ser medido e/ou controlado. Estabelecer metas de desempenho que reflitam a eficiência, a eficácia e

o grau de flexibilidade do processo. Manter um sistema de coleta de dados para o acompanhamento das tendências de comportamento do processo de atendimento. Desde este ponto deve-se identificar a ferramenta de controle que será utilizada por todas as fases.

FASE II – Entendendo o processo: Procura-se, nesta fase, entender o processo em todos os aspectos e comparar o realizado com o planejado, de maneira a avaliar os resultados, identificando os desvios e procurando a melhor maneira para solucioná-los.

Criar na organização uma área de *Customer Care*, para tratar e controlar o processo de atendimento ao cliente, referentes às suas manifestações formais.

Realizar as medições iniciais para visualizar a situação atual.

Nesta fase, propõe-se a formação de uma Equipe Gestora, cuja estrutura tem como objetivo permitir a execução, a orientação e o monitoramento do processo; justamente para garantir o cumprimento das ações delineadas. Deve compor esta equipe, representantes dos diversos Centros de Resultados da empresa.

Para obter o desempenho, o comprometimento e a motivação desta equipe, propõe-se estabelecer critérios de premiação aos integrantes que apresentarem resultados satisfatórios.

FASE III – Aperfeiçoando o processo: Uma vez definida a necessidade de mudança do processo, nesta fase, a equipe de aprimoramento deve se envolver na sua implantação. Melhorar a burocracia, eliminar as atividades que não agregam valor; simplificar o processo e reduzir o seu tempo de processamento. Padronizar; atualizar e documentar o processo; identificar as oportunidades de aperfeiçoamento como por exemplo: erros e retrabalhos; alto custo e grandes atrasos.

Sugere-se definir as fronteiras do processo, ou seja, identificar os *inputs* e *outputs* do processo em estudo. Envolver a equipe gestora na avaliação das medidas a serem implementadas. Definir as expectativas e os controles do cliente e da empresa. Levantar os dados de custo, tempo e valor e apresentar uma visão geral do processo através da elaboração do fluxograma.

FASE IV – Medição e controle: Nesta fase, propõe-se o desenvolvimento de controles e metas para avaliação do processo. O sistema de controle dos indicadores de desempenho, que foi escolhido já na Fase I, deve permitir a

visualização dos resultados alcançados, através de um sistema de *feedback* que adita o processo periodicamente.

FASE V – Aperfeiçoamento contínuo: implementar um processo de aprimoramento contínuo. Nesta última fase, deve-se validar o processo; realizar auditorias periódicas; identificar e eliminar os problemas do processo e avaliar o impacto das mudanças na empresa e nos clientes.

Através do modelo sugerido buscam-se processos interativo, cultural, de motivação e comprometimento, principalmente, com os resultados.

Ao relatar o estudo de caso, capítulo 4, evidencia-se total interação com os conceitos abordados, bem como a adesão por parte dos envolvidos no processo, que neste caso vai desde o mais simples associado, ou seja, funcionário, até a alta administração, impulsionando e criando condições necessárias para o cumprimento das metas pré-estabelecidas, possibilitando uma efetiva melhoria do processo de atendimento ao cliente.

### **3.3 Desenvolvimento da Metodologia ao Estudo de Caso**

Esta pesquisa deve contemplar a prática e conferir uma maior amplitude e validade aos elementos analisados. A empresa estudada refere-se a uma empresa de telecomunicações.

A adoção do modelo proposto tem como objetivo viabilizar um conjunto de normas e procedimentos, justamente para definir uma política de atendimento eficaz, que tem como meta, minimizar os impactos de um não atendimento, como por exemplo, o da insatisfação dos clientes, que, por preferência ou necessidade, adotam os meios formais de comunicação para retratarem as suas necessidades.

Para o diagnóstico da situação atual, sugere-se que a abordagem para a coleta de dados seja o questionário, quando de forma objetiva deseja-se obter do informante, respostas a uma série ordenada de perguntas.

A escolha da população a ser pesquisada deve ser definida de forma a representar todo o universo da organização, sugere-se nomear um representante por regional, sendo este o responsável pela coleta e consolidação dos dados.

O objeto de investigação não está constituído somente na inovação dos processos, mas na mudança de comportamento das pessoas. Para isso, propõe-se

a identificação dos talentos humanos interessados e comprometidos com a excelência no atendimento, trata-se da nomeação dos “Donos do Processo”.

Para a melhoria do processo de atendimento e, motivação à equipe gestora, propõe-se a premiação pelos resultados alcançados, devendo ser considerado em seus objetivos individuais a meta de cumprimento do prazo de resposta.

Durante o processo, deve haver um acompanhamento das decisões, das ações e de toda a atividade intencional dos envolvidos na situação. Através de reuniões periódicas, é importante que o grupo mantenha a sua interação, tanto para receber como também para apresentar as propostas de melhorias. Pretende-se, assim, aumentar o conhecimento e o nível de consciência das pessoas e grupos considerados.

O critério de identificação dos representantes baseia-se tão somente no fato de que, a princípio, devem ser os receptores e executores das ações de tratativas às correspondências externas recebidas.

Os dados devem ser retirados através de questionários e organizados em gráficos e tabelas, facilitando a visualização das informações. Sugere-se que tais questionários sejam aplicados em diferentes momentos, com os seguintes propósitos:

a) Primeiro Momento: identificação quantitativa.

- ♦ conhecer percentualmente as necessidades dos clientes relacionados aos produtos e serviços oferecidos pela empresa; mais especificamente o “motivo” pelo qual o cliente escreve para a empresa;
- ♦ Conhecer o volume de correspondências recebidas, por assunto e por regional.

b) Segundo Momento: identificação qualitativa.

- ♦ Os resultados devem ser objetos de subsídio analítico, permitindo o conhecimento das ações praticadas, cujo objetivo é:
  - verificar como ocorre e se ocorre procedimentos de retorno “carta-resposta”;
  - conhecer o processo de tomada de decisão, ou seja, verificar se há priorização de assuntos que efetivamente são tratados e retornados.

c) Terceiro Momento: tem como propósito realizar a mensuração do “Tempo Médio de Acompanhamento por Correspondência Recebida e por Regional”, sendo que, para obter o tempo, considera-se desde o momento em que a correspondência é protocolada no sistema, até a efetiva realização de retorno ao cliente. Objetiva-se conhecer com este levantamento o custo médio de resposta por correspondência recebida. Sugere-se que a abordagem também seja realizada por intermédio de questionário, buscando identificar os seguintes tempos:

- ♦ tempo médio para protocolo da correspondência;
- ♦ tempo médio para tratativa e parecer da área responsável;
- ♦ tempo médio para elaboração da carta-resposta;
- ♦ tempo médio de resposta, considerando o meio “por telefone”; e
- ♦ tempo médio de resposta, considerando o meio “por *e-mail*”; e

d) Quarto Momento: avaliação da eficiência dos elementos de comunicação que a empresa disponibiliza por meio de encartes nas Listas Telefônicas, induzindo o cliente a manifestar as suas necessidades de maneira simplificada e sem ônus, pois trata-se de formulário pré-formatado, com porte pago. Propõe-se a utilização de entrevista para identificar e quantificar em termos financeiros o quanto representa tal disponibilização.

Sintetizando, todos os momentos devem permitir à organização:

- ♦ promover o estreitamento das relações internas/externas, criando um vínculo de comprometimento em todos os níveis hierárquicos;
- ♦ envolver o público interno na busca da informação e solução para o cliente externo, com maior agilidade, uma vez que todo o processo é registrado e tratado sistematicamente;
- ♦ mensurar os motivos que levam o cliente externo a escrever para a empresa;
- ♦ garantir a todo cliente externo que aguarda um posicionamento da empresa, a obtenção do retorno no prazo máximo de 05 dias úteis, a partir do registro de entrada no sistema específico de controle das correspondências;
- ♦ possibilitar o direcionamento interno “*on-line*” da correspondência, independente da distância geográfica das filiais;
- ♦ centralizar o processo de resposta ao cliente em uma área específica da empresa para administrar prazos e cuidar da análise e formatação dos textos a serem enviados para os clientes e, posteriormente, com a cultura de



comprometimento disseminada, delegar o processo para as respectivas áreas, cabendo tão somente a essa área a orientação e a gestão efetiva do cumprimento dos prazos pré-estabelecidos, bem como consolidar e informar ao órgão regulador dos serviços de telecomunicações, a Anatel, os indicadores de qualidade.

Em síntese, o estudo de caso deve compreender etapas distintas, que caracterizam pela criação de um Núcleo de Resposta ao Cliente - NRC, devendo ser este o centralizador das atividades de respostas formais ao cliente. Pela identificação da necessidade de organizar e padronizar o processo de resposta. Pela identificação dos gestores do processo, ou melhor, dos “donos do processo”, formando uma estrutura imprescindível para a manutenção dos resultados desejados. Pelo desenvolvimento sistêmico, adequação e inovação da ferramenta existente, permitindo-se o controle do processo e por último pela descentralização, competindo às áreas a responsabilidade de tratativa e resposta ao cliente.

A implantação das melhorias no macroprocesso de atendimento ao cliente deve impor mudanças na concepção e execução do projeto nos seguintes aspectos: na inovação das ferramentas de controle; no cumprimento de prazos; na aceitabilidade por parte dos talentos humanos para o cumprimento dos desafios impostos e, ainda, na continuidade do processo cultural adquirido.

Por fim, cumpre destacar que as propostas delineadas neste trabalho estruturam-se fundamentalmente com o objetivo de agregar o custo benefício que está baseado no valor percebido pelo cliente.

As diferentes fases e momentos apresentados para a melhoria do processo de atendimento às correspondências dos clientes e usuários dos serviços de telecomunicação devem ser explicitados ao longo do desenvolvimento e aplicação do caso estudado.

## CAPÍTULO IV

### ESTUDO DE CASO

#### 4.1 Introdução

Pretende-se apresentar neste capítulo a empresa e a aplicabilidade dos conceitos obtidos ao longo do desenvolvimento desta pesquisa. Em especial, evidenciar, na prática, as etapas da metodologia proposta, conforme aborda o capítulo 3 deste estudo.

#### 4.2 Perfil da CTBC

A CTBC é uma empresa completa de telecomunicações que oferece soluções de telefonia fixa, celular, Internet, TV a cabo, comunicação de dados e *data center*. Pertence à *holding* Algar, grupo brasileiro com atuação nos segmentos de tecnologia da informação, *agribusiness*, serviços e entretenimento.

A proximidade, o conhecimento e o envolvimento com a economia e a cultura das regiões onde a CTBC atua, permite antever as necessidades dos seus clientes e oferecer soluções inovadoras e adequadas à realidade de cada um, buscando otimizar competências e estreitar o relacionamento através de modernas ferramentas gerenciais.

Com pontos de presença no Triângulo Mineiro, Brasília, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, São Paulo, Mato Grosso do Sul, Goiás e Paraná, a CTBC é uma empresa regional que se estende por uma ampla área contígua, oferecendo um leque completo de soluções (Figura 31). Um de seus diferenciais no mercado de telecomunicações é o tratamento dispensado a cada segmento de mercado - residencial, empresarial, corporativo e operadoras - para o atendimento às suas características e necessidades individuais.



Figura 31 – Área de atuação da CTBC

Fonte: Intranet CTBC – [http://sim/visualiza\\_noticia.asp?id=19281](http://sim/visualiza_noticia.asp?id=19281) – (julho/2002)

A interação com o mercado resultou na junção de cinco empresas Algar, que ofereciam serviços diferentes de telecomunicações, em uma única provedora de soluções. Assim, em abril de 2002, as empresas CTBC Telecom, CTBC Celular, Image Telecom, Engeredes e Netsite se uniram para dar forma à nova CTBC, marca presente no mercado há 49 anos e que foi escolhida pelos próprios clientes para denominar uma empresa que oferece soluções completas de telecomunicações.

#### 4.2.1 Projetos Pioneiros

Ao longo de seus 49 anos, a CTBC tem uma longa relação de projetos pioneiros. Confira alguns dos mais recentes:

- ♦ Lançamento da telefonia móvel celular em Uberlândia, Uberaba e Franca. Primeiras cidades no Estado de São Paulo e Minas Gerais a contar com a CTBC – dez/93.
- ♦ Primeira operadora da América Latina a conquistar o certificado de qualidade ISO 9002 na área de atendimento a clientes – ago/96.
- ♦ Programa LigAÇÃO: o primeiro programa de relacionamento em uma empresa de telecomunicações, onde o cliente troca pontos acumulados, referentes ao seu uso do telefone celular e fixo, por prêmios que variam de serviços grátis até pontos em programa de milhagem da TAM e descontos para assinatura das revistas da Abril – dez/98.
- ♦ Acesso à Internet em alta velocidade usando modems ADSL - fev/99.
- ♦ Utilização da Internet para transmissão de cirurgia cardíaca entre centro médico de Uberlândia e Ribeirão Preto – ago/99.
- ♦ Telefone público para deficiente auditivo e de fala – dez/99.
- ♦ O Pré-pago CTBC Celular foi o primeiro do Brasil e a experiência da CTBC ajudou a Anatel a regulamentar o produto.
- ♦ Aplicação do conceito do telefone celular pré-pago para a telefonia fixa (ligações nacionais e de longa distância).
- ♦ Reconhecimento de Fala para atendimento 0800: sistema que permite o auto-atendimento ao cliente pelo simples comando da fala – 2000.
- ♦ Fax Celular, que permite o recebimento de fax através da caixa postal do celular – out/2000.
- ♦ Telefonia via cabo, única experiência do gênero no Brasil – mar/2000.

#### 4.2.2 CTBC em Números

A nova CTBC soma mais de 900 mil clientes espalhados em seis Estados: Minas Gerais, São Paulo, Goiás, Mato Grosso do Sul, Rio de Janeiro, Paraná, além do Distrito Federal. Com um *backbone* óptico de 8,5 mil km, a empresa está presente em mais de 350 localidades em todo o país, através de redes metropolitanas e de longa distância. O mercado é atendido de acordo com suas características e necessidades de soluções de telecomunicações, através dos mais avançados recursos tecnológicos e de um nível de qualidade, compatível com as exigências do mundo moderno.

Em 2001, as cinco empresas que deram origem à nova CTBC faturaram cerca de R\$ 900 milhões. A empresa conta com cerca de 1.200 associados, perfazendo um dos melhores índices de produtividade do país (Figura 32).

Clientes	902.711
Digitalização da rede fixa	95,34%
Digitalização da rede celular	73,58%
Extensão rede óptica	8,5 mil km
Teledensidade (fixa + celular)	49,20
Localidades atendidas	351
Cidades atendidas	87
Estados atendidos	MG, SP, MS, GO, DF, PR, RJ
Receita bruta	R\$ 878,2 milhões
Associados	1266
Associados por mil terminais	1,18

Figura 32: CTBC em números.

Fonte: Intranet CTBC – [http://sim/visualiza\\_noticia.asp?id=19281](http://sim/visualiza_noticia.asp?id=19281) – (julho/2002).

Conhecida e premiada como empresa cidadã, a CTBC desenvolve o Projeto Criança, que já beneficiou mais de 80 mil crianças nos estados de Minas Gerais, Mato Grosso do Sul, São Paulo e Goiás. Desenvolvido desde 1994, o Projeto Criança é o conjunto de ações sociais da CTBC. Seu programa de maior destaque é o Escola de Futuro, uma parceria com 12 escolas públicas que atendem populações de baixa renda, em 12 cidades. Ele tem cinco diretrizes principais: incentivo à leitura, educação ambiental, consciência e cidadania, tecnologia para a transformação e integração da escola à comunidade do entorno. Em 2001, cerca de 8 mil alunos e 400 professores participaram deste programa.

#### 4.3 Caracterização do Estudo de Caso

O desenvolvimento desta pesquisa baseou-se nos desafios propostos pela área comercial da empresa, em especial pelo Núcleo de Percepção do Cliente - NPC, atualmente Núcleo de Resposta ao Cliente - NRC, pertencente ao Centro de Resultados: Coordenação de Relacionamento com o Cliente, das empresas de telecomunicações, CTBC Telecom e CTBC Celular. É importante ressaltar que o que

diferencia as duas empresas são os seus produtos e serviços, sendo que uma está direcionada para a telefonia fixa e a outra especificamente para a telefonia celular. Na execução das atividades diárias, os associados das respectivas empresas realizam seus trabalhos mesclando-os entre as duas, estando ambas situadas fisicamente no mesmo lugar. Desta forma, o desenvolvimento e a implantação de novos processos seguem com similaridade.

As informações referentes aos indicadores de qualidade, prestadas mensalmente à Anatel, agência regulamentadora dos serviços de telecomunicações, são distintas, uma vez que as metas determinadas pelo referido órgão são também diferenciadas. Mais especificamente, o indicador a que se refere este estudo de caso, denomina-se para a CTBC Telecom de “Atendimento às Correspondências dos Usuários”, e para a CTBC Celular “Resposta ao Usuário”. No capítulo seguinte “Estudo de Caso”, aborda-se com mais detalhes as exigências peculiares de cada indicador. Para sintetizar, ao longo deste estudo, em alguns momentos, será usada somente a nomenclatura “CTBC” referenciando-se as duas empresas.

A pesquisadora é associada e condutora desse processo na empresa, o que permitiu maior conhecimento e interação dos processos internos, bem como a percepção das necessidades de adequações dos mesmos. Portanto, há uma ampla e explícita interação entre pesquisador e pessoas envolvidas na situação investigada. Desta interação resulta a ordem das prioridades dos problemas e das soluções a serem implementadas.

A caracterização deste trabalho dá-se pela intervenção direta da pesquisadora na área de Relacionamento com o Cliente da empresa de telecomunicações “CTBC”, e um dos desafios dessa área é efetivar uma melhoria contínua no processo de atendimento ao cliente, referente às correspondências e *e-mails* encaminhados à organização.

Para a realização inicial do trabalho, cabe à interventora possuir conhecimentos dos princípios e práticas de produção, bem como do sistema que será implementado, com amplo embasamento em todos os aspectos que norteiam o processo. A amplitude de todos esses conhecimentos é necessária, justamente para permitir uma correta intervenção.

Para melhor compreensão, aborda-se fortemente no decorrer deste capítulo, o que conceitualmente denomina-se “Dono do Processo”, assim é importante iniciar com as seguintes definições:

- ♦ No Centro de Resultados - CR: Coordenação de Relacionamento com o Cliente - CRC, a pesquisadora, por ser a condutora do processo, tem naturalmente a responsabilidade de ser a “dona do processo”, e ao mesmo tempo ser a “líder” dos demais “donos”, representantes dos Centros de Resultados, indicados pelos coordenadores de cada CR.
- ♦ Os integrantes, indicados pelos coordenadores – gerências – dos Centros de Resultados a comporem a equipe para gestionar as correspondências, são também denominados de “donos do processo”, justamente por representarem individualmente os seus Centros de Resultados.

O gerenciamento de processos indica o ciclo do PDCA, como forma de gerar a melhoria contínua, permitindo um real aproveitamento do processo. Sendo o PDCA uma ferramenta em que os processos devem ser executados de acordo com os padrões e controlados, permitindo assim verificação dos resultados obtidos e de sua conformidade aos padrões estabelecidos. A checagem da aplicação dos padrões estabelecidos é feita através de itens de controle do processo, cujos itens serão apresentados neste capítulo (Figura 47).

O mapeamento tem como objetivo definir os processos, de maneira a identificar os clientes e fornecedores de cada subprocesso, com suas respectivas necessidades e exigências, com o intuito de atendê-los em sua totalidade.

#### **4.4 Aplicação da Metodologia ao Caso**

Este tópico tem como objetivo apresentar a aplicação dos métodos propostos, conforme as fases relatadas no capítulo 3 deste estudo.

##### **4.4.1 FASE I - Organizando para o Aperfeiçoamento**

Nesta primeira fase, cumpre estabelecer a compreensão exata do processo a ser trabalhado, fazendo-se necessário realizar o mapeamento, a avaliação e a definição das metas para o alcance dos objetivos propostos.

Em meados do ano de 1998, detectou-se na empresa a necessidade de reestruturar o processo e controle de recebimento das correspondências, especialmente as que exigiam resposta. A decisão de criar procedimentos que efetivamente pudessem agregar valor percebido pelo cliente, qualidade e satisfação, emergiu da administração gerencial, especificamente pela área de Marketing e

Comunicação da empresa. O objetivo de criar uma sistemática que pudesse acompanhar e garantir uma efetividade no tratamento às manifestações formais encaminhadas à organização representou interesses e aprovações que deram a sustentação necessária para a efetiva implementação da melhoria do processo de atendimento ao cliente.

A princípio o que demonstrava ser uma necessidade interna, passou a ser uma exigência externa. Foi então, quando no mesmo ano, ou seja, em 1998 a Anatel, órgão do governo que regulamenta os serviços de telecomunicações, através da resolução no. 30, de 29 de junho de 1998, capítulo IX, das metas de atendimento à correspondência do usuário, determinou para todas as operadoras, conforme artigos abaixo, e já mencionados anteriormente:

- ♦ Artigo 30: A prestadora de serviços deverá notificar o usuário do recebimento de sua correspondência, dentro de um dia útil, após o seu registro de entrada na prestadora.
- ♦ Artigo 31: Toda correspondência do usuário que requer uma resposta deverá ser respondida dentro de, no máximo, 05 dias úteis, após o seu registro de entrada na prestadora do serviço.

Para estabelecer o planejamento das ações, seguiu-se o método de gerenciamento “PDCA” – (*Plan, Do, Check e Action*), cujas etapas são compostas pelos seguintes itens:

1. Identificação do Problema
2. Observação
3. Análise
4. Plano de Ação
5. Execução do Plano
6. Verificação do Item de Controle
7. Padronização
8. Conclusão

As referidas etapas estão intrinsecamente caracterizadas nas 05 (cinco) fases do Aperfeiçoamento dos Processos Empresariais - APE, e poderão ser observadas ao longo deste capítulo.

As etapas 1, 2, 3 e 4 do PDCA estão inseridas nas Fases I e II do APE e as etapas 5, 6, 7 e 8 podem ser observadas nas Fases III, IV e V do APE.



Para iniciar a gestão das atividades, constatou-se a importância de se estabelecer a comunicação entre as partes envolvidas das ações, das metas e do nível de detalhamento e prioridades exigidos. Assim, identificou-se, a necessidade de se formar uma equipe de trabalho, composta por talentos interessados, comprometidos e participativos. O relacionamento dessa equipe para com os demais associados da empresa deve ser cordial, justamente para permitir a aproximação e facilitar a troca de conhecimentos e de propostas para a modelagem e redesenho do processo. Propôs-se que o integrante deste grupo fosse indicado pelos coordenadores de cada Centro de Resultados, baseado nas características desejáveis. Esta estrutura tem como objetivo maior permitir a execução, a orientação e o monitoramento do processo; cuja meta é garantir o cumprimento das ações delineadas.

Para melhor compreensão, Centro de Resultados, na empresa estuda, refere-se à divisão de uma grande empresa em várias microempresas internas. E a essas pequenas empresas internas dá-se o nome de “Centros de Resultados”. O relacionamento entre um centro de resultado e outro é o de Cliente x Fornecedor.

É nesta fase que se procurou investigar todas as dimensões do processo, vislumbrando-se, naturalmente, o ideal.

Outro fator a ser observado, foi a escolha da ferramenta de controle e de coleta de dados adotada. Neste ponto, definiu-se pela continuidade do sistema já utilizado, apenas trabalhou-se as adequações e implementações identificadas ao longo do desenvolvimento, tornando-a mais interativa, dinâmica e controladora.

#### 4.4.2 FASE II – Entendendo o Processo

Nesta segunda fase, para atender as especificações delineadas identifica-se a necessidade de criar na organização uma área de *Customer Care*, para tratar e controlar o processo de atendimento ao cliente, referentes às suas manifestações formais. Em seguida realizar as medições iniciais para visualizar a situação atual. Identificar na organização os responsáveis pelo monitoramento e condução do processo de atendimento ao cliente, líder e gestores.

Para o alcance dos objetivos propostos, busca-se nesta fase o fortalecimento do comprometimento organizacional por meio das interações hierárquicas.

#### 4.4.2.1 A criação da área de *customer care* – a centralização do processo

Criou-se na área comercial da organização, um Núcleo de Resposta ao Cliente, objetivando a tratativa e controle do processo de atendimento, competindo a este Núcleo, inicialmente, a centralização das atividades de respostas aos clientes.

Feito o levantamento da estimativa mensal de correspondências externas recebidas e, considerando as diferentes ações fornecidas ao cliente de uma mesma organização, chegou-se à conclusão de que a empresa, a princípio, deveria ter um Núcleo de Resposta ao Cliente, no qual toda correspondência que exigisse retorno fosse elaborada e providenciada a resposta pelo respectivo núcleo, independente da localidade de entrada desta correspondência.

Com a criação deste núcleo, a empresa estaria viabilizando e garantindo que para toda correspondência que exigisse um retorno, haveria também uma carta, um *e-mail* ou um telefonema de resposta. Desta forma, a empresa padronizaria o seu estilo de resposta, através da elaboração de cartas padrões (Figura 40); o que também já representava uma preocupação das gerências envolvidas. Fatos estes que levaram efetivamente a estruturação do respectivo núcleo com a centralização do processo.

#### 4.4.2.2 Diagnóstico da situação atual – fatos e dados

Nesta etapa procurou-se conhecer a situação atual, identificando, mediante uma amostra, os motivos pelos quais os clientes escreviam para a organização.

Os dados apresentados foram coletados através de um questionário, dirigido especialmente aos facilitadores, que normalmente são os receptores e executores das ações de tratativas às correspondências externas recebidas, sendo estes os representantes dos diversos Centros de Resultados da empresa.

Por meio de entrevistas informais a essas pessoas, procurou-se conhecer que tipo de tratativa era fornecida para cada uma das situações apresentadas. Observou-se que não havia uma sistemática eficiente, pois em sua maioria não ocorria uma formalização de resposta, o que evidenciou e caracterizou a necessidade de uma reestruturação para a melhoria desse processo.

Na ocasião, identificou-se com esta pesquisa que, em média, a empresa recebia cerca de 2.236 (duas mil, duzentas e trinta e seis) correspondências por mês, em situações que teoricamente exigiam um posicionamento da empresa (Figura 33).

Ressalta-se que este resultado representa o número de correspondências recebidas em toda a área de abrangência da empresa, que em média é de 360 (trezentas e sessenta) localidades, sendo segmentadas em (cinco) regionais e em diferentes estados.

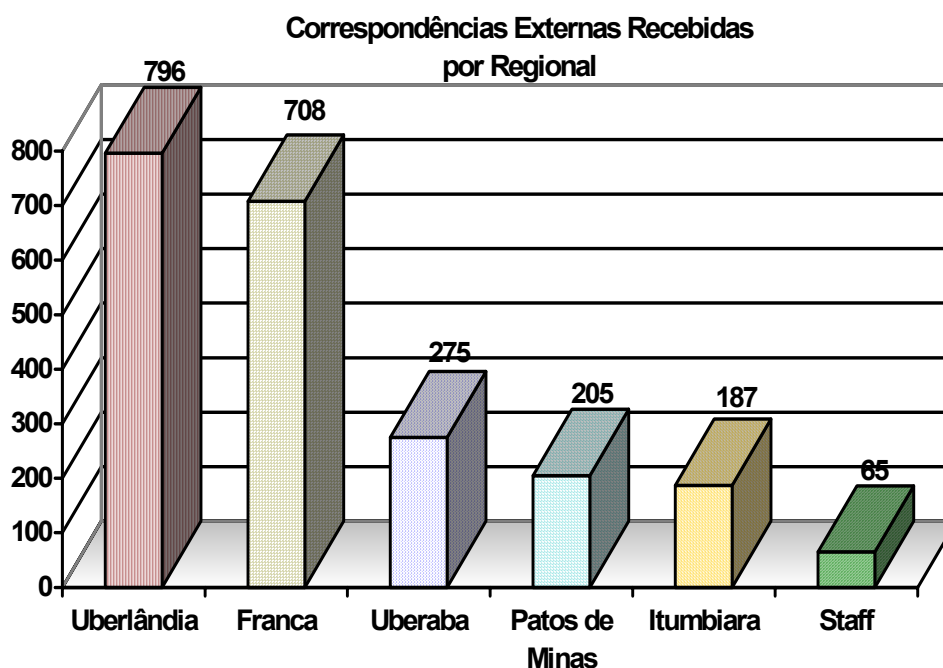


Figura 33: Estimativa mensal de correspondências externas recebidas por Regional.

Fonte: CTBC (1998) – Elaborado pela autora.

A quantidade de correspondências recebidas por Regional, representa a somatória dos diversos motivos que estão fragmentados, conforme representados na figura 34.

Através da amostra apresentada consolidaram-se os diferentes motivos que levavam o cliente ao encaminhamento de correspondências à prestadora dos serviços de telecomunicações, concluiu-se que eles vão desde uma reclamação ou solicitação até a uma manifestação de elogio. Observou-se que a regional que mais recebeu correspondências foi a de Uberlândia, o que se justifica pelo fato de ser esta a que possui maior base de clientes ativos.

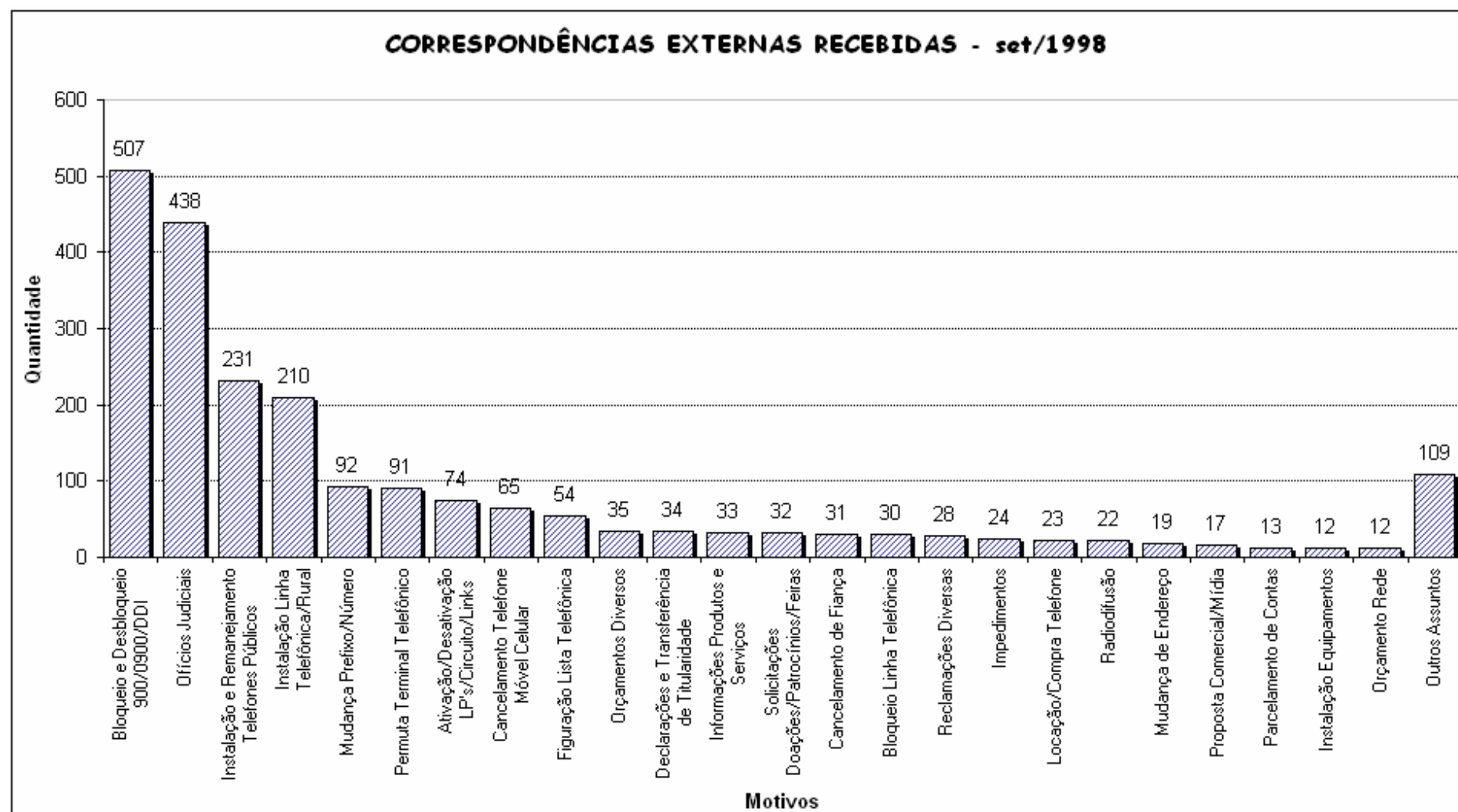


Figura 34: Estimativa mensal dos motivos de correspondências externas recebidas.

Fonte: CTBC (1998) – Elaborado pela autora.

A identificação das características dos motivos e sua representatividade estão demonstradas na Figura 35.

<b>Características dos Motivos</b>	<b>Índice de Representatividade</b>
<i>Solicitações de Serviços</i>	60%
<i>Reclamações</i>	15%
<i>Dúvidas</i>	20%
<i>Elogios</i>	5%

Figura 35: Percentual das características dos motivos.

Fonte: CTBC (1998) – Elaborado pela autora.

As solicitações de serviços apresentam em maior escala, justamente pela diversidade de ativações que implicam em formalizações. Outro fato que contribuiu para elevar as solicitações foi a facilidade disponibilizada para o cliente através de formulários encartados na Lista Telefônica, com possibilidade de envio para a empresa com porte pago.

As reclamações representavam motivos variados, muitas vezes provenientes a solicitações não efetuadas, erros em conta telefônica, tarifas, instalações de linhas telefônicas, telefones públicos e outros.

As dúvidas se davam em torno do detalhamento dos novos produtos ou serviços disponibilizados para o mercado.

Quanto aos elogios, estes normalmente ocorriam em virtude da satisfação dos clientes referentes atendimentos recebidos pelos profissionais de atendimento 0800 ou pessoalmente.

#### 4.4.2.3 A Formação da equipe gestora – donos do processo

Para a gestão efetiva das correspondências, formou-se na empresa uma equipe de trabalho, que literalmente designou-se como os “Donos do Processo”.

Na prática, para a formação dessa equipe necessitou-se do encaminhamento por parte da condutora e líder desse processo, a formalização para os coordenadores, ou seja, gerentes, de todos os Centros de Resultados - CR, com explícitas informações do objetivo proposto, bem como o detalhamento e a importância deste trabalho na organização. A especificação das características necessárias do membro a ser indicado para compor a equipe de trabalho também foi apresentada.

#### 4.4.2.4 A busca do comprometimento organizacional

Para o comprometimento organizacional, a alta administração, os diretores e os gerentes realizam o acompanhamento mensal dos indicadores de qualidade. Sendo os mesmos apresentados mensalmente em reuniões específicas, nas quais os indicadores que representam a “Taxa de Atendimento às Correspondências Recebidas” e “Taxa de Resposta ao Usuário”, telefonia fixa e celular, respectivamente, são considerados como KPI's (*Key Performance Indicator*) na organização.

Adota-se na empresa uma cultura de comprometimento de todos os associados envolvidos nas tratativas de respostas aos clientes. Uma vez que o não cumprimento do prazo traz impactos nos resultados, naturalmente, há um esforço contínuo para não comprometer a sua performance.

Para estimular os associados diretamente envolvidos no processo de resposta ao cliente e, sustentado pela motivação do benefício pessoal, adota-se a premiação remunerada, isto é, sugere-se que o associado considere em seus objetivos individuais, o desafio de alcançar a meta de atendimento ao prazo de resposta ao cliente.

#### 4.4.3 FASE III – Aperfeiçoando o Processo

Com o primeiro diagnóstico concluído, priorizou-se a adequação da ferramenta de registro e controle do processo. Convocou-se a área de desenvolvimento de sistemas para o redesenho da base de dados, idealizando o modelo ideal para a operacionalização.

Partiu-se de um modelo existente, totalmente estático, para um modelo dinâmico, interativo e controlador. Fez-se necessário, a inovação do “*software*”, visando o acompanhamento da correspondência no sistema, desde a entrada até o efetivo retorno ao cliente. Os sistemas de controle foram segmentados para atender a telefonia fixa e celular, cada uma com as suas particularidades (Figura 36).

Necessidades detectadas e implementadas:

- a) SUBPROCESSO: Correspondências Externas Recebidas
  - ♦ Ter uma tela inicial para selecionar a empresa: CTBC Telecom, CTBC Celular ou *Co-billing*, conforme assunto abordado na carta.

A opção “Co-billing”, refere-se às operadoras que realizaram contratos de *co-billing* com a CTBC, para a cobrança de ligações originadas com o Código de Seleção da Prestadora (CSP) de outra operadora na área de concessão da CTBC, sendo a cobrança das ligações efetuadas na conta telefônica da CTBC. As correspondências registradas nesta opção não compõem o indicador da Anatel, justamente por tratar-se ações pertinentes a outras operadoras.

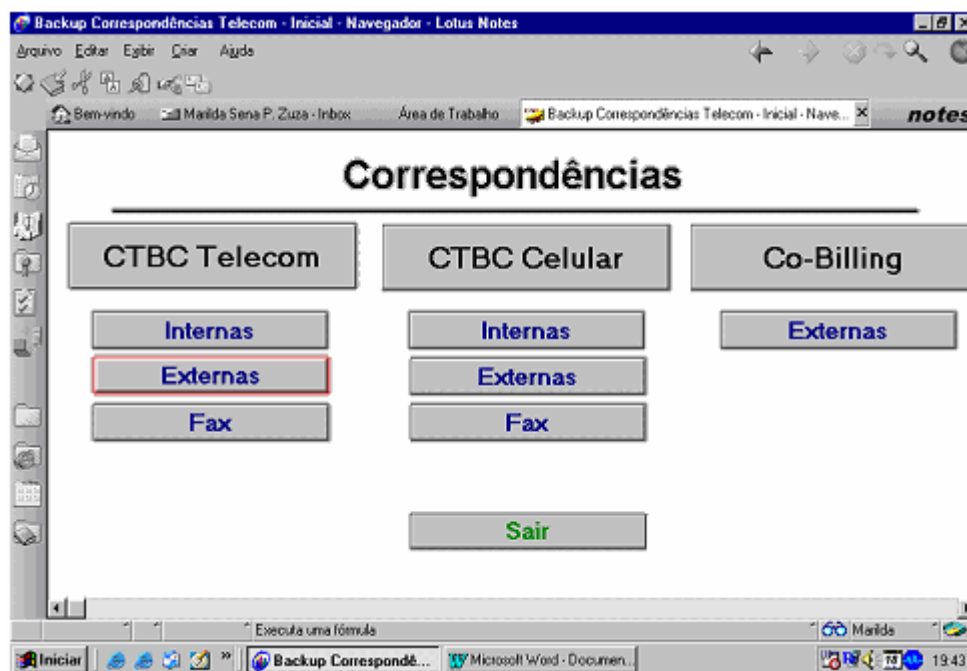


Figura 36: Tela inicial para protocolo da correspondência.

Fonte: CTBC (2000)

A CTBC recebe a correspondência e notifica o cliente da ação de encaminhamento para a respectiva operadora.

- ♦ Após selecionar a empresa e a opção “Externas”, abre-se a tela (Figura 37).
- ♦ Deve-se escolher a opção: “Nova Correspondência Externa Recebida”, para abrir o “Protocolo da Correspondência” (Figura 38).
- ♦ Oferecer controle numérico, para que ao “salvar” o protocolo, o sistema forneça um número precedido com a sigla do Centro de Resultados- CR ou Regional de Mercado - RM que irá tratar o caso. No exemplo o número do protocolo é: RM-IUB-2017/1999 (Figura 38). Este número, além de permitir um controle interno, atende também exigências do órgão regulador, que determina o seu fornecimento para o cliente.

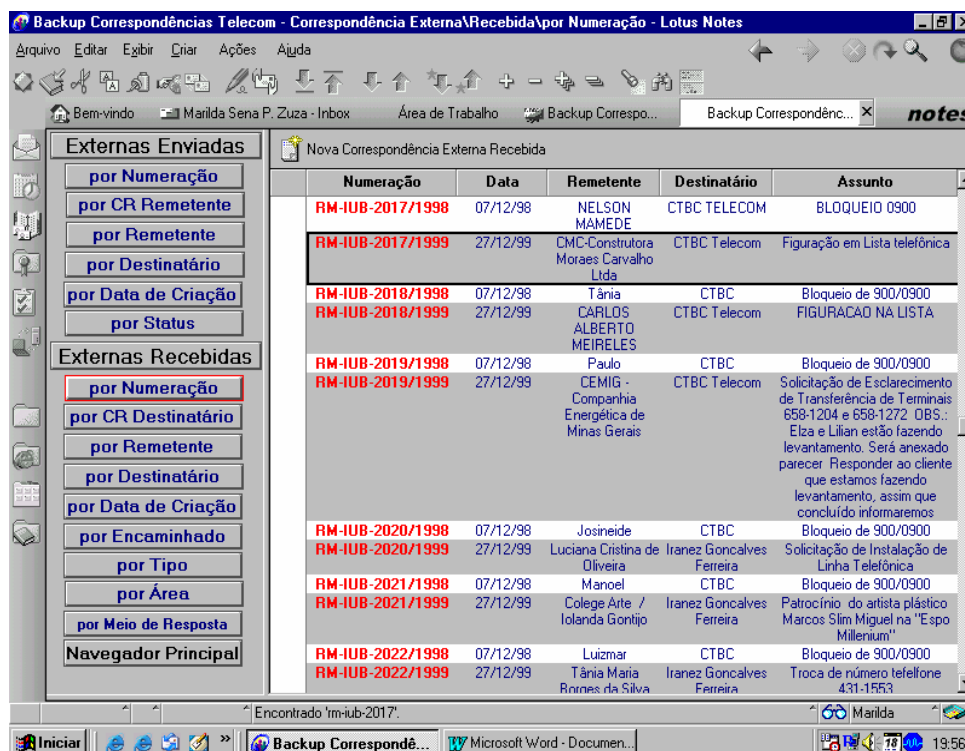


Figura 37: Opções de consulta da correspondência.

Fonte: Sistema Lotus Notes em DinamISO - CTBC (2000).

- ♦ Criar campo no protocolo para a inserção do “Conteúdo da Correspondência” (Figura 38). Pois, através das informações contidas, o responsável pela tratativa realiza as investigações. Desta forma, não necessita-se do papel “meio físico” para a operacionalização da tratativa de resposta. Todas as informações devem seguir via sistema, cria-se então o “encurtamento geográfico”, isto é, ganha-se tempo no repasse para qualquer localidade, excluindo, assim, a forma tradicional de envio: “malotes” ou outros meios menos eficazes. É importante ressaltar neste ponto que, como “procedimento”, toda correspondência deve ser protocolada pela área recebedora, independente de ser ela a responsável pela tratativa. Esta ação visa a otimização do tempo de resposta.
- ♦ Criar campo para indicar os produtos e serviços a que se refere a correspondência recebida. Os motivos são parametrizados, e, através desta opção, mensura-se os motivos dos contatos formais (Figura 38).
- ♦ Ter endereço completo do remetente, justamente para que os dados constantes nos campos de endereço façam “link” com a carta-resposta.



Sendo necessária apenas a inserção, quando do “Protocolo da Correspondência” (Figuras 38 e 39).

- ♦ Visualizar o status da correspondência que “Requer Resposta”: pendente, em andamento ou respondida. No exemplo anterior o status é: respondida em 03/01/2000 12:54h; número da resposta: CCC-0001/2000 (Figura 39). Para as correspondências que exigem retorno, delimita-se automaticamente o prazo máximo de resposta. Essa delimitação permite o controle através de um agente diário, que envia uma mensagem para os responsáveis pelas tratativas e “gestores de correspondências”. Quando se evidencia atraso, os gerentes dos respectivos responsáveis também recebem um aviso, alertando-os.

**(Sem Título) - Lotus Notes**

Arquivo Editar Exibir Criação Ações Ajuda

Bem-vindo Marilda Sena P... Área de Trabalho Backup Corres... Backup Corresp... (Sem Título) notes

Sair

**CTBC** **Correspondência Externa Recebida**

Número: RMHUB-2017/1999  
 CR Destinatário: RMHUB  
 Data: 27 de dezembro de 1999  
 Assunto: Figuração em Lista telefônica  
 Conteúdo da Correspondência:  
 Informações da Área:  
 Protocolo do Remetente:  
 Serviços Referentes: Fig. Lista Telefônica com nome do efetivo usuário  
 Serviço executado? ☒ Sim ☐ Não  
 Data Execução : 16  
 Responsável pela execução: Cleide de Melo Goncalves  
 Remetente é: ☒ Pessoa Física ☐ Pessoa Jurídica  
 Nome do remetente: CMC-Construtora Moraes Carvalho Ltda  
 Email:  
 Endereço: Av. 13, 658, S.1102, 11º andar  
 Bairro: Centro  
 CEP: 38300  
 Cidade: ITUIUTABA - MG  
 Área: 3

Marilda

Iniciar (Sem Título) - Lotus ... Microsoft Word - Documen... 19:58

Figura 38: Protocolo da correspondência 1.

Fonte: Sistema Lotus Notes em DinamISO - CTBC (2000).

- ♦ Possibilitar o envio do telegrama ao cliente, notificando-o do recebimento de sua correspondência, justamente para atender Artigo 30 da Resolução 30, em que a Anatel determina a notificação em 01 dia útil. Assim, automaticamente, quando se salva o “Protocolo da Correspondência” dispara-se uma mensagem “on-line” para a Agência de Correios, parametrizada sistematicamente para receber e providenciar a entrega do telegrama para o cliente, não sendo necessário a realização desta atividade

à parte. Para isso, basta selecionar a opção: SIM, para a pergunta: Requer Notificação de Recebimento (Figura 39). A mensagem enviada para o cliente informa o seguinte:

*Obrigado por sua correspondência. Ela foi protocolada sob no. RM-IUB-2017/1999. Providenciaremos resposta.*

- ♦ Ter a informação do “Responsável pela tratativa” (Figura 39), de tal forma que imediatamente após “salvar” o registro de protocolo, o selecionado receba “on-line”, na sua caixa postal da *Intranet*, uma mensagem de aviso de “pendência”. Exemplo:

*A correspondência RM-IUB-2017/1999 está sob a sua responsabilidade. Favor tratá-la em até 3 dias.*

(Sem Título) - Lotus Notes

Arquivo Editar Exibir Criar Ações Ajuda

Bem-vindo Marilda Sena P... Área de Trabalho Backup Corres... Backup Corresp... (Sem Título) notes

Sair

Endereço: Av. 13, 658, S.1102, 11º andar  
 Bairro: Centro Cidade: ITUIUTABA - MG  
 CEP: 38300 Área: 3  
 Telefone: 34 268-8313

Destinatário: CTBC Telecom

Requer Resposta: ☒ Sim ☐ Não

Status de Resposta: Respondida em 03/01/2000 12:54  
 Número da resposta => CCC-0001/2000  
 Comentários:

Requer Notificação de Recebimento: ☒ Sim ☐ Não Foi Notificado: ☒ Sim ☐ Não

Mensagem para o correio: ☒ Opção 1 ☐ Opção 2  
 Obrigado por sua correspondência. Ela foi protocolada sob no. RM-IUB-2017/1999. Providenciaremos resposta.

Responsável pela tratativa: Cleide de Melo Gonçalves  
 Data: 27 de dezembro de 1999

Responsáveis por alterações neste documento: Cleide de Melo Gonçalves

Marilda

Iniciar [Sem Título] - Lotus ... Microsoft Word - Documen... 19:58

Figura 39: Protocolo da correspondência 2.

Fonte: Sistema Lotus Notes em DinamISO - CTBC (2000).

#### a) SUBPROCESSO: Correspondências Externas Expedidas

- ♦ Criar cadastro de cartas padrão para correspondências externas enviadas, onde na elaboração das mesmas, o usuário tenha a opção de adicionar uma carta padrão e fazer alterações se julgar necessário (Figura 40).

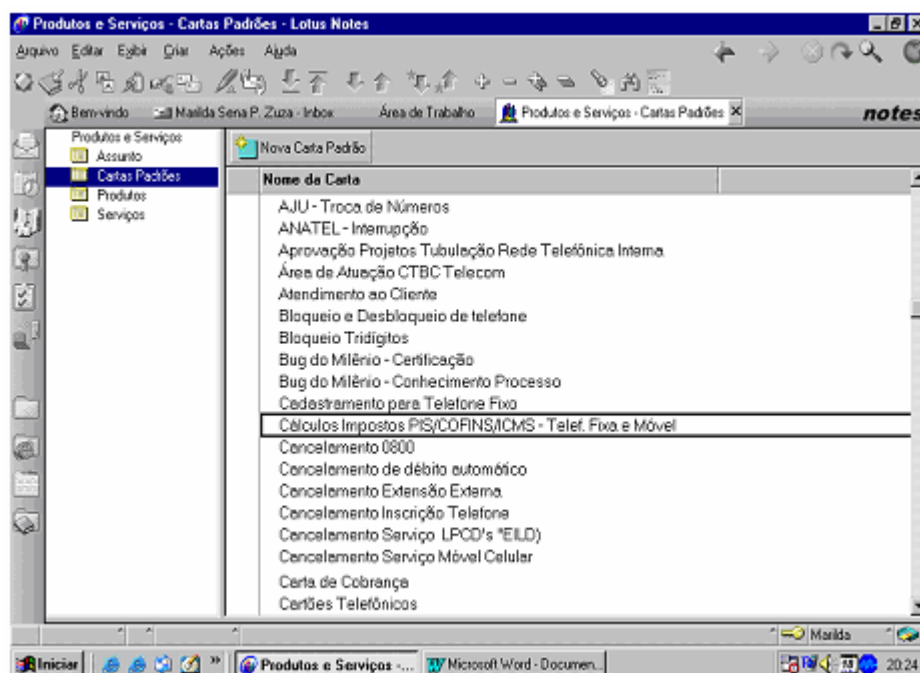


Figura 40: Carta-padrão por assunto.

Fonte: Sistema Lotus Notes em DinamISO - CTBC (2000).

- ♦ Permitir com facilidade a rastreabilidade da carta-resposta. Acessando uma das opções de consulta, existentes na Figura 37. Acessando, abre-se no sistema a carta-resposta enviada para o cliente (Figuras 41 e 42).
- ♦ Dar ao usuário a opção de impressão da carta-resposta, diretamente na Agência de Correios ou na própria empresa (Figura 41). Normalmente, somente se define pela impressão na empresa quando há necessidade de enviar anexos. Esta ação visa à otimização da mão-de-obra na empresa. É importante ressaltar que todo esse processo em que há a intervenção da Agência de Correios, encontra-se resguardado em cláusulas contratuais, permitindo a garantia de atendimento ou a penalização, caso seja evidenciada alguma anormalidade.

A melhorias do processo de atendimento ao cliente, ocorreram gradativamente e, à medida que ações estavam sendo implementadas, os treinamentos também aconteciam na mesma proporção e cada vez mais percebia-se outros pontos a serem trabalhados.

Várias reuniões foram necessárias, inclusive, com a participação efetiva das gerências locais e regionais. Ressalta-se que o meio utilizado foi na maioria das vezes, a videoconferência, possibilitando assim, a interação e uma maior

participação dos envolvidos, contribuindo fortemente na troca de idéias e informações.

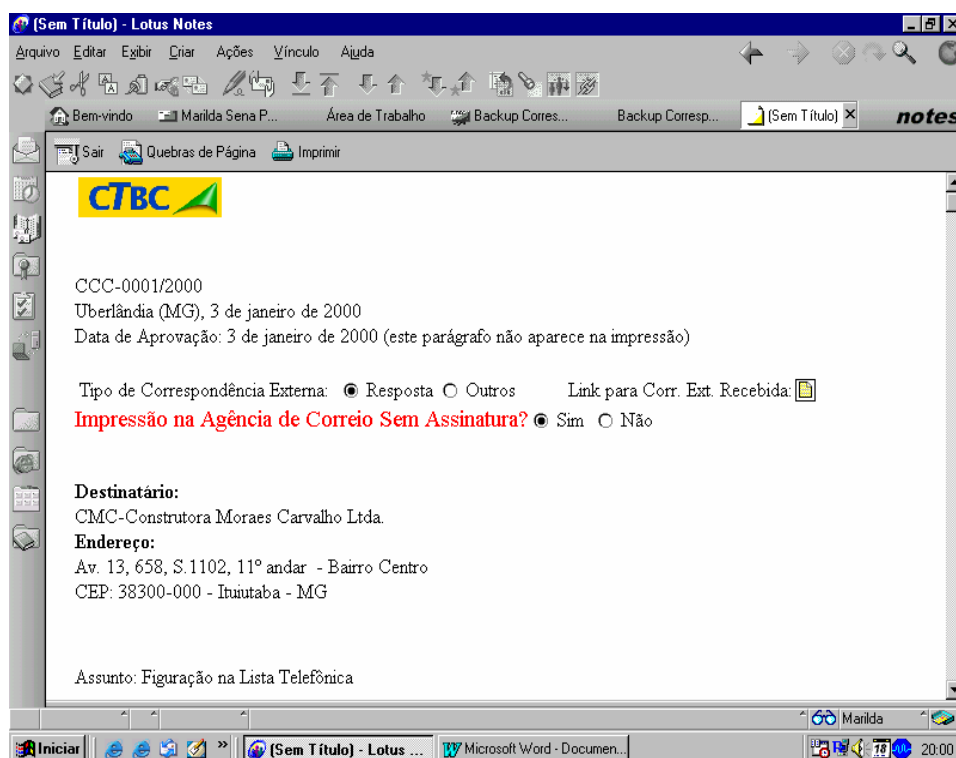


Figura 41: Carta-resposta 1.

Fonte: Sistema Lotus Notes em DinamISO - CTBC (2000).

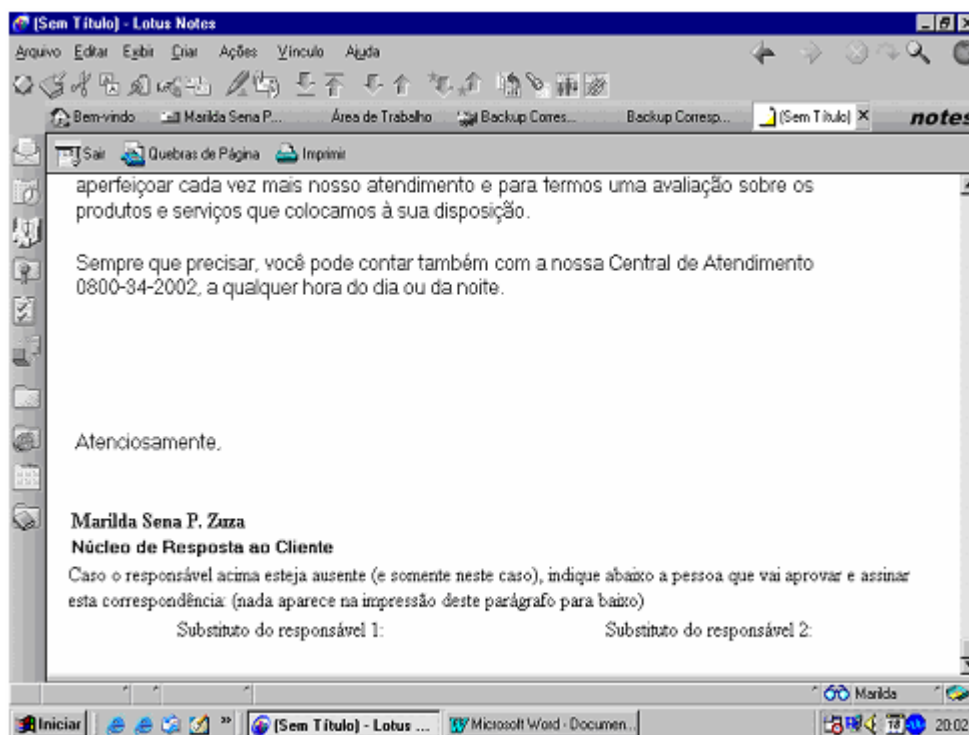


Figura 42: Carta-resposta 2.

Fonte: Sistema Lotus Notes em DinamISO - CTBC (2000).

Com a identificação dos pontos a serem trabalhados, estrategicamente ações foram planejadas *Deliberate Strategy*, sendo que a contratação de serviços para o desenvolvimento de sistemas foi considerada e tratada prioritariamente.

Outro aspecto relevante identificado para a otimização do processo foi a adequação do *software*, para permitir que a carta-resposta fosse impressa diretamente pela Agência de Correios (Figura 41), ficando então a sua impressão, envelopamento e despacho centralizados em nessa Agência, independentemente da localidade emitente. Como resultado deste processo, pode-se citar a redução de atividades e tarefas internas, a otimização e a customização da mão-de-obra.

Ainda pensando no cliente, decidiu-se diferenciar o papel carta-resposta e envelope, buscando assim a personalização e o tratamento especial àqueles que buscavam uma resposta ao seu questionamento, solicitação ou reclamação.

#### 4.4.3.1 Apresentação e análise de dados

Objetivando conhecer o custo de resposta para cada correspondência recebida, para a implementação de novas ações, o Núcleo de Percepção do Cliente buscou conhecer a origem destas. A conclusão foi de que em média 15% (quinze por cento) do volume das correspondências recebidas (Figura 34), era proveniente de encartes, em forma de formulários destacáveis que a própria empresa disponibilizava nas Listas Telefônicas, facilitando para o cliente a formalização de solicitações de serviços, reclamações, sugestões, dúvidas e elogios, inclusive, com “Porte-Pago”.

Considerando não somente o custo de resposta, mas, principalmente, o custo gráfico das inserções dos respectivos formulários nas Listas, chegou-se a conclusão de que a empresa investia em média R\$ 100.000,00 (Cem mil reais) por ano, não incluindo o valor da mão-de-obra necessária para a operacionalização deste processo. Diante deste cenário, foram elaboradas ações demandando inicialmente levantamentos do quanto representava a formalização de uma resposta (Figura 44).

Tal estudo permitiu a tomada de decisão por parte das gerências envolvidas, retirando os respectivos formulários das Listas. Em contrapartida trabalhou-se fortemente na divulgação da Central de Atendimento Telefônico “0800”, sendo este o canal em que o cliente poderia registrar as suas necessidades.

Para a obtenção do custo de resposta por carta recebida, realizou-se na empresa um “questionário”, dirigido especificamente para os gestores de correspondências, representantes das cinco regionais:

- ♦ RM-ULA: Regional de Mercado Uberlândia;
- ♦ RM-URA: Regional de Mercado Uberaba;
- ♦ RM-PMS: Regional de Mercado Patos de Minas;
- ♦ RM-FAC: Regional de Mercado Franca; e
- ♦ RM-IUB: Regional de Mercado Itumbiara.

Para chegar ao custo médio, necessitava-se conhecer o tempo gasto do protocolo de entrada à efetiva resposta ao cliente. Então, de forma bastante sucinta, a figura 43 apresenta os itens abordados, e sintetiza o tempo médio gasto para o protocolo, ou seja, para o *input* no sistema adotado para o controle da correspondência, o tempo de emissão do parecer da área designada para a tratativa e o tempo para a realização da resposta.

Tempo de Controle do Processo de Atendimento às Correspondências Externas Recebidas/Regional							
Tempo Médio para	RM-ULA	RM-URA	RM-PMS	RM-FAC	RM-IUB	TOTAL	Média
Protocolo da correspondência	7'	5'	4'	6'	3'	25'	5'
Tratativa e Parecer da Área	20'	18'	12'	13'	12'	75'	15'
Elaboração da Carta-Resposta (*)	2' – Padrão 8' – Não padrão	2' – Padrão 7' – Não padrão	2' – Padrão 5' – Não padrão	2' – Padrão 5' – Não padrão	2' – Padrão 5' – Não padrão	10' – Padrão 30' – Não padrão	8'
Resposta por Telefone (*)	4'	3'	3'	3'	2'	15'	3'
Resposta por e-mail (*)	10'	8'	6'	6'	5'	35'	7'
<b>RESUMO</b>							
(*) Tempo Médio Unitário de Resposta (Carta/Telefone/e-mail)						<b>6 minutos</b>	
<b>Tempo Médio do Protocolo à Resposta</b>						<b>26 minutos</b>	

Figura 43: Tempo médio por tarefa: do protocolo à resposta.

Fonte: Sistema Lotus Notes em DinamISO - CTBC (2000). Elaborado pela autora.

Para obter o tempo médio unitário de resposta consideraram-se as seguintes médias: elaboração da carta-resposta, respostas por telefone e por *e-mail*. O tempo médio do protocolo à resposta foi obtido mediante as somas das médias: protocolo

da correspondência, tratativa e parecer da área e do tempo médio unitário de resposta.

Conhecendo-se os tempos médios gastos por correspondência, iniciou-se o levantamento do custo médio unitário de resposta por tipo (Figura 44).

<b>POR CARTA (Correio e Impressos)</b>	<b>Valor Unitário (R\$)</b>
Correio – Postagem com AR (Aviso de Recebimento)	2,71
Correio – Valor Telegrama – Notificação 24 horas	2,78
Envelope Personalizado	0,47
Formulário Personalizado – Carta Resposta	0,06
Formulário Personalizado – Carta Produto	0,06
Subtotal	6,08
H/H (Hora/Homem, exceto executivos) = R\$ 17,65	-
Vr. Médio do Protocolo à Resposta (17,65 x 26' / 60')	7,65
<b>RESUMO</b>	
<b>Resposta por Carta (6,08 + 7,65)/Carta recebida</b>	<b>13,73</b>
<b>Resposta por e-mail ou por Telefone/Carta recebida</b>	<b>7,65</b>

Figura 44: Custo Médio unitário de resposta por tipo.

Fonte: Sistema Lotus Notes em DinamISO - CTBC (2000). Elaborado pela autora.

Nos valores referenciados nas Figuras 43 e 44, não se considerou para o cálculo o valor médio do tempo de monitoramento dos gestores de correspondências, nem foram inclusos o valor da hora máquina. Assim, para a obtenção do valor médio mais preciso deve-se considerar também essas variáveis. Porém, não se chegou neste nível de detalhamento, visto que os valores encontrados já indicavam a implementação de novos meios de resposta. Desta forma, o Núcleo de Percepção do Cliente adotou, além da carta-resposta, dois outros meios de retorno ao cliente: por telefone ou por *e-mail* (Figura 51), justamente para otimizar o tempo de resposta, a mão-de-obra e, principalmente, o custo com postagens e formulários.

#### 4.4.3.2 Definindo as fronteiras do processo – *inputs* e *outputs*

O macroprocesso é um conjunto de meios ou seja, de processos interligados que geram a produção de bens e serviços. O que significa dizer que o

macroprocesso de atendimento ao cliente segue em etapas, gerando o produto: “Cliente Atendido”. Para este estudo a finalização do atendimento ao cliente ocorre utilizando-se as seguintes opções: carta, *e-mail* ou telefone.

Para um melhor entendimento da cadeia produtiva, apresenta-se o modelo do processo de produção “serviços”, considerando os *inputs* (entradas) e *outputs* (saídas) dos subsistemas (Figura 45):

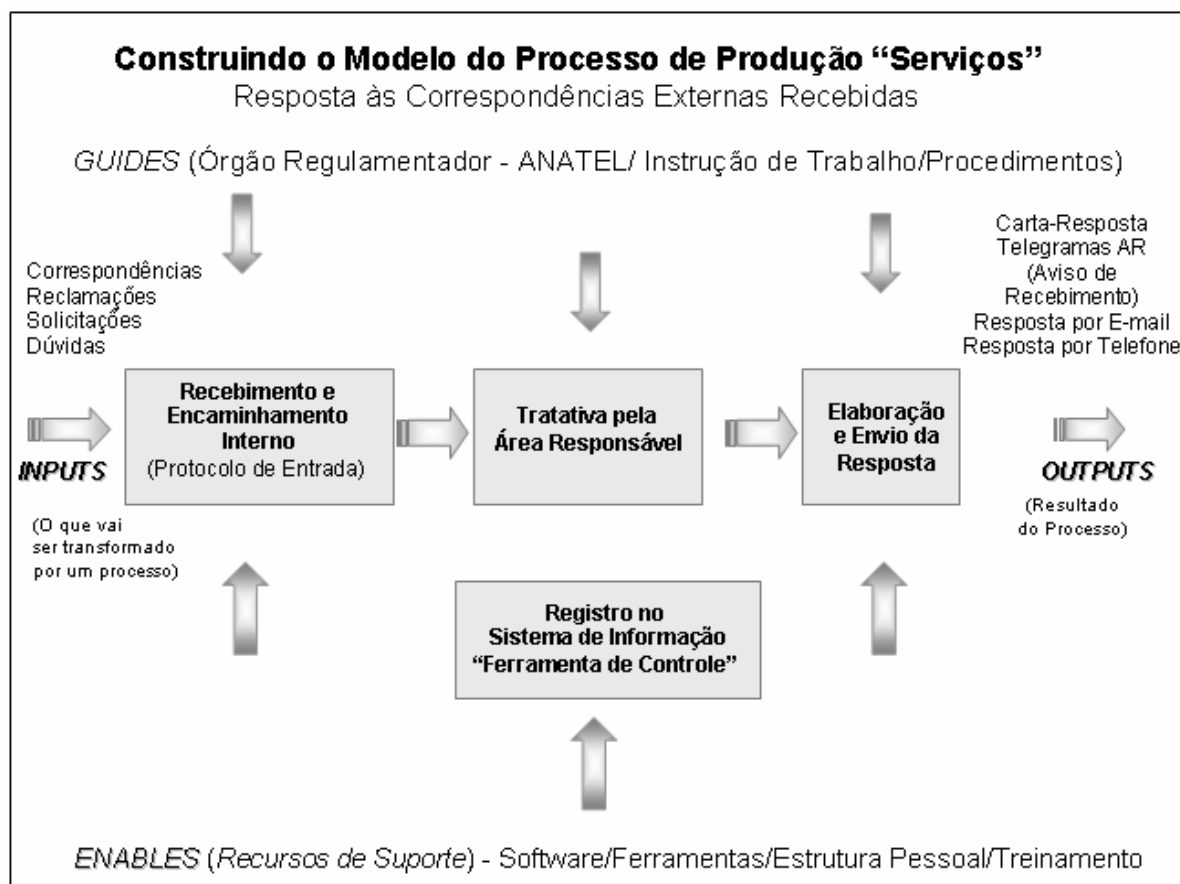


Figura 45: Construindo o modelo do processo de produção “serviços”.

Fonte: Elaborado pela autora (Adaptado de MELLO, A. M. V., 2001).

Para chegar na execução da “Resposta”, ocorre o envolvimento de várias etapas, cada uma delas desenvolve-se mediante a realização de diversas atividades interligadas que buscam a otimização do processo.

#### 4.4.3.3 Desenhando a distribuição da hierarquia do processo

Apresenta-se neste item a distribuição da hierarquia no macroprocesso de Atendimento às correspondências externas recebidas (Figura 46).



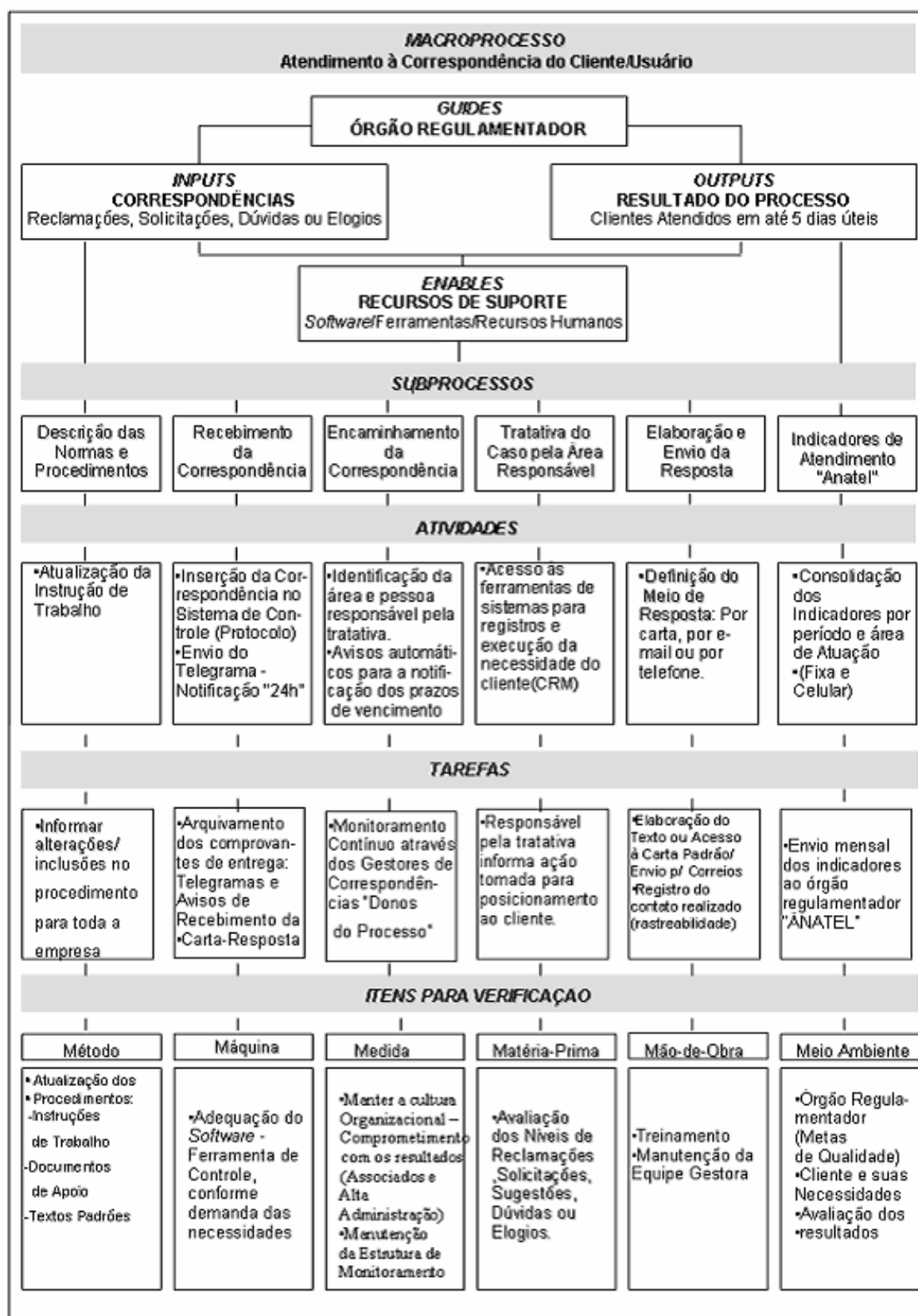


Figura 46: Distribuição da hierarquia do processo estudado.

Fonte: Elaborado pela autora. Adaptado de SILVA, M.F.A. [Dissertação de Mestrado] UFSC. Florianópolis, 2000.

#### 4.4.3.4 Itens de controle e verificação do processo

Após a definição da cadeia produtiva, busca-se a otimização do gerenciamento do processo em estudo, através da organização, planejamento, programação e controle das atividades em cada subprocesso. A figura 47 exemplifica a relação dos itens no processo de produção.

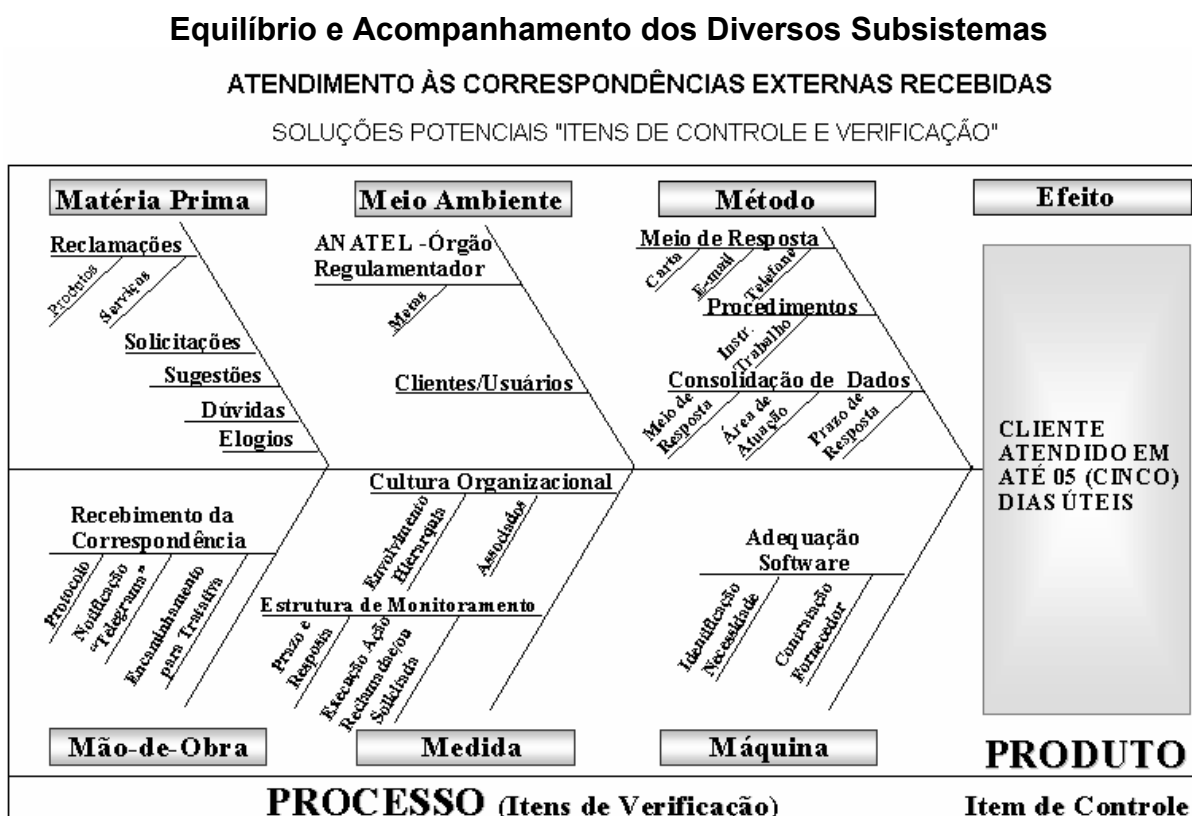


Figura 47: Itens de controle e verificação.

Fonte: Elaborado pela Autora - Adaptado de PIRES, M. S. Apostila "Gestão Estratégica da Qualidade". PPGEF-UFSC. Florianópolis, 2000, p.119.

Para o atendimento satisfatório do item de controle, periodicamente ocorrem treinamentos aos envolvidos no processo de atendimento ao cliente, justamente para que todos tenham a verdadeira compreensão do seu papel e dos itens de verificação do processo.

#### 4.4.3.5 O fluxograma do macroprocesso

Com os clientes internos e fornecedores definidos no interior do processo abordado, construiu-se o fluxograma de atividade do macroprocesso (Figura 48).

O fluxograma de atividade do macroprocesso de atendimento tem por objetivo evidenciar o detalhamento das etapas do processo.

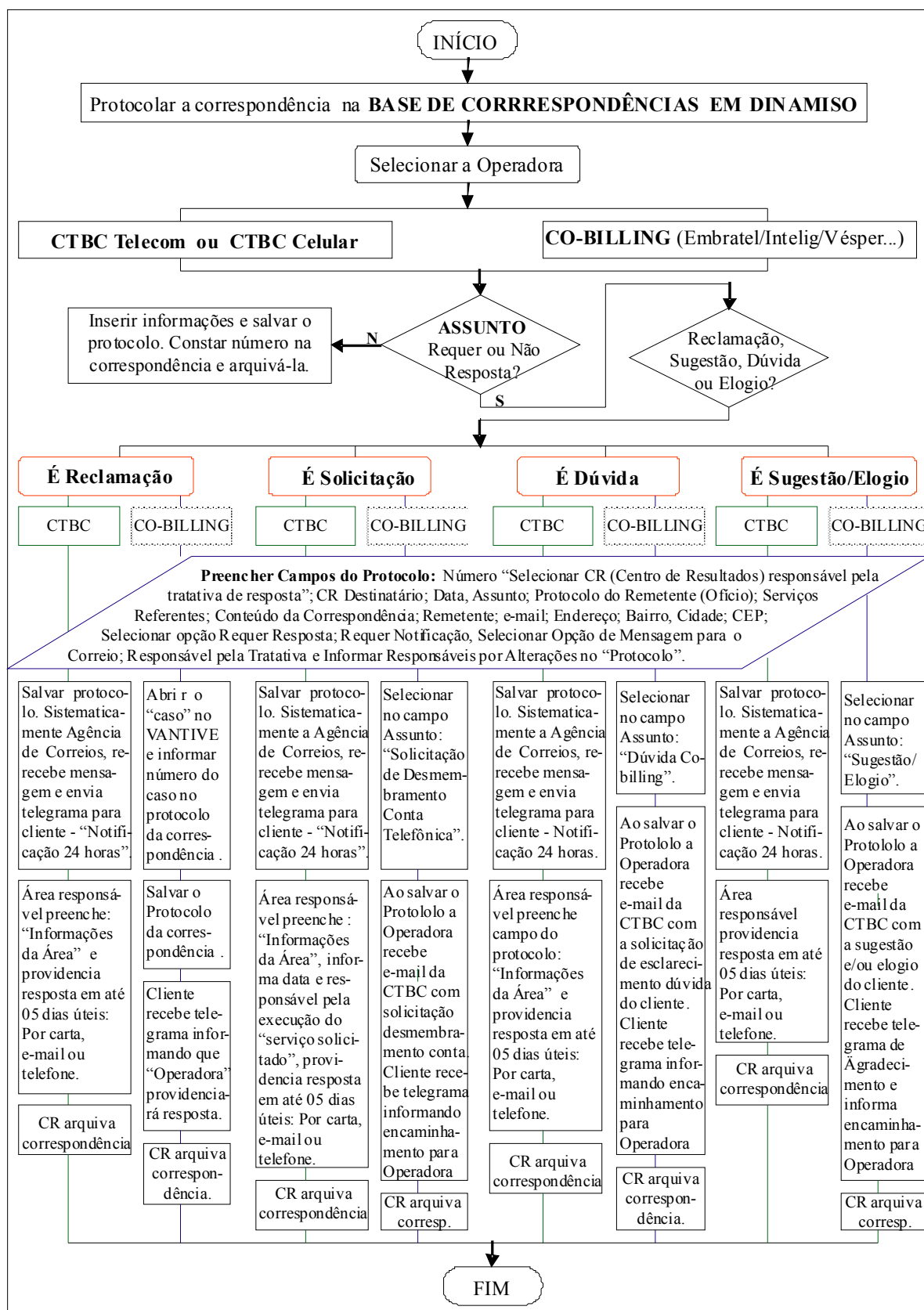


Figura 48: Fluxo das correspondências externas recebidas.

Fonte: Elaborado pela autora. Sistema Lotus Notes em Dinamiso – CTBC (2000).

#### 4.4.4 FASE IV – Medição e Controle

Para realizar as medições do processo em estudo, desenvolveu-se na ferramenta de controle, Dinamismo, o sistema de Coleta de Dados, que possibilita:

- a) A consulta do número de correspondências externas recebidas (Figura 49) por:
- Tipo - (Requer Resposta/ Não Requer Resposta/Pendente/Respondida no Prazo/Respondida Fora do Prazo);
  - CR - Centro de Resultados – permite a seleção individual ou global dos Centros de Resultados;
  - Período - Conforme o período desejado e;
  - Área - Código da área de atuação para a coleta dos dados, pois conforme exigência do órgão regulador, a informação mensal do indicador de atendimento às correspondências deve ser feita por código de área.

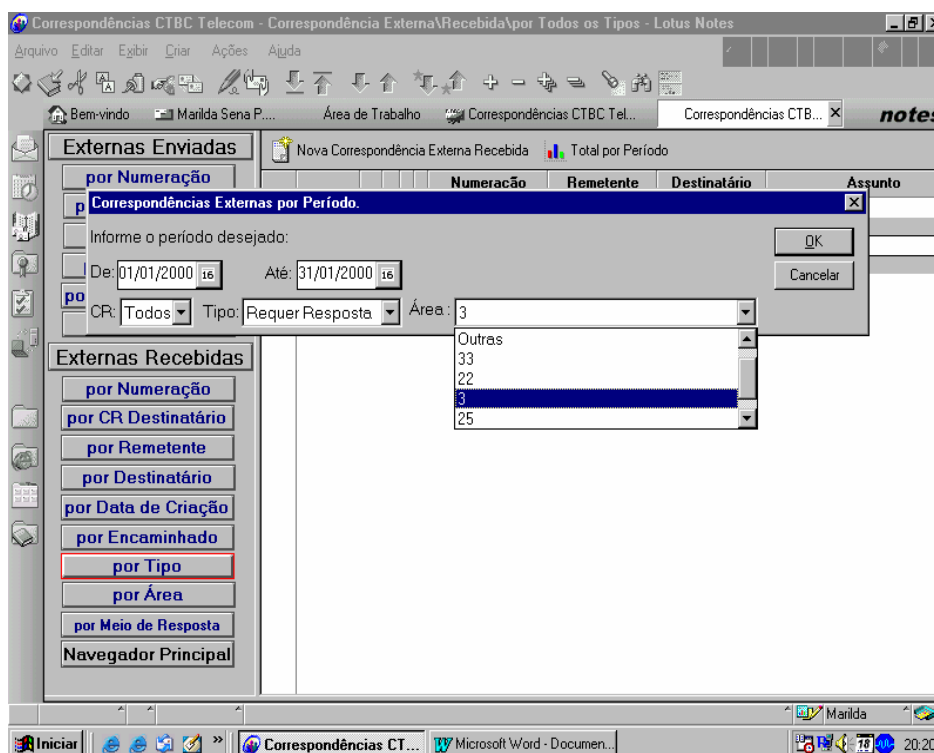


Figura 49: Consulta por período/CR/Tipo e área.

Fonte: Sistema Lotus Notes em DinamISO - CTBC (2000).

- b) Conhecer estatisticamente o motivo pelo qual o cliente escreve para a organização. Para isso, delimita-se o campo “Assunto” (Figura 38), criando-se um *link* com uma base de inserções dos motivos (Figura 50).

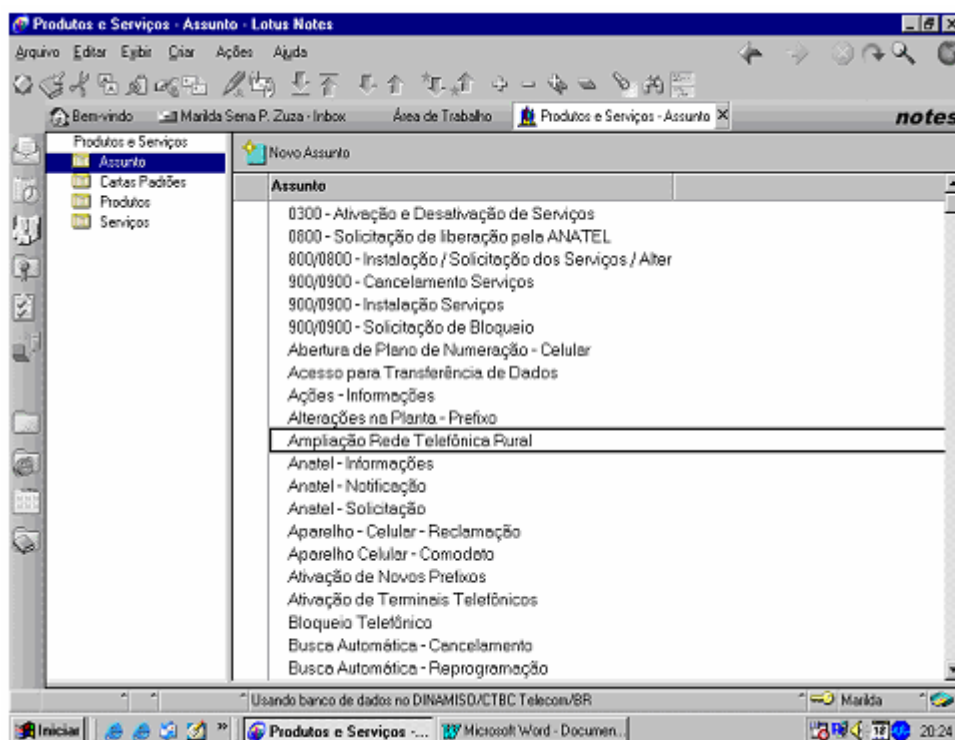


Figura 50: Parametrização do assunto.

Fonte: Sistema Lotus Notes em DinamISO - CTBC (2000).

- c) Segmentar o modo de resposta, permitindo conhecer a representatividade de cada meio utilizado, ou seja, por carta, *e-mail* ou por telefone (Figura 51).

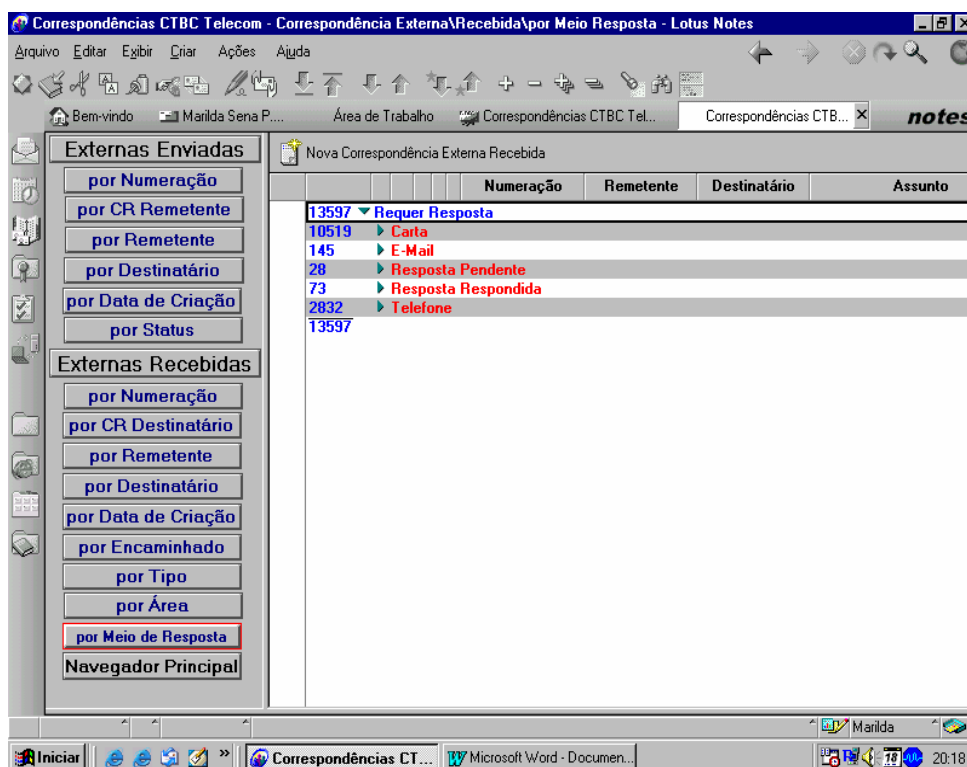


Figura 51: Meio de resposta – carta/ e-mail ou telefone.

Fonte: Sistema Lotus Notes em DinamISO - CTBC (2000).

#### 4.4.5 FASE V – Aperfeiçoamento Contínuo

Responsáveis e seus respectivos papéis foram estabelecidos e identificados para que importantes ações fossem disseminadas a fim de se cumprir todas as etapas do processo. Esse procedimento busca atingir o nível de qualidade exigido, tornando-o conhecido e aprimorado continuamente na organização. Neste ponto, houve o envolvimento global da hierarquia da empresa, desde o mais simples associado até a alta administração. Os papéis foram distribuídos da seguinte forma: os associados na execução das ações, na identificação dos gargalos e na apresentação das sugestões para as melhorias; os gerentes na garantia da execução dos trabalhos propostos pela equipe do seu Centro de Resultados; os diretores na sustentação em toda a empresa, no que tange ao cumprimento das metas da qualidade, determinadas pela empresa e acompanhada por meio de indicadores mensais repassados ao órgão regulamentador, a Anatel.

Para o aperfeiçoamento contínuo, buscou-se a identificação e o acompanhamento mensal dos resultados através dos KPI's (*Key Performance Indicator*); fatores de performance usados para refletir ou aferir o sucesso do processo, tanto a curto quanto a longo prazo. Decidiu-se, então, pelo seguinte KPI's: Acompanhamento mensal do número de correspondências recebidas e seus respectivos prazos de respostas.

Mediante a constatação da cultura de responsabilidade e comprometimento por parte dos executores do processo na organização foi possível a sua descentralização. Isto é, os diversos Centros de Resultados assumiram a execução dos procedimentos inerentes ao processo de resposta ao cliente. Competindo ao Núcleo de Resposta ao Cliente, que passou a denominar-se “Núcleo de Percepção do Cliente”, a monitoração e suporte às áreas envolvidas, a consolidação dos dados estatísticos e o envio mensal dos indicadores de qualidade para o órgão regulador.

Enfim, algumas particularidades deste estudo de caso, por exemplo, a apresentação de todas as telas “figuras” que compõem a estrutura da ferramenta de controle, não serão explicitadas, tendo em vista a amplitude dos detalhes que norteiam o processo. Assim, de forma bastante concisa, entende-se que para o objetivo proposto, é desnecessária a sua caracterização.

#### 4.5 Evidenciando os Resultados Obtidos – Antes e Depois

Observa-se, pelos gráficos (Figuras 52 e 53), a evolução dos resultados de performance dos indicadores determinados pela empresa e pela Anatel.

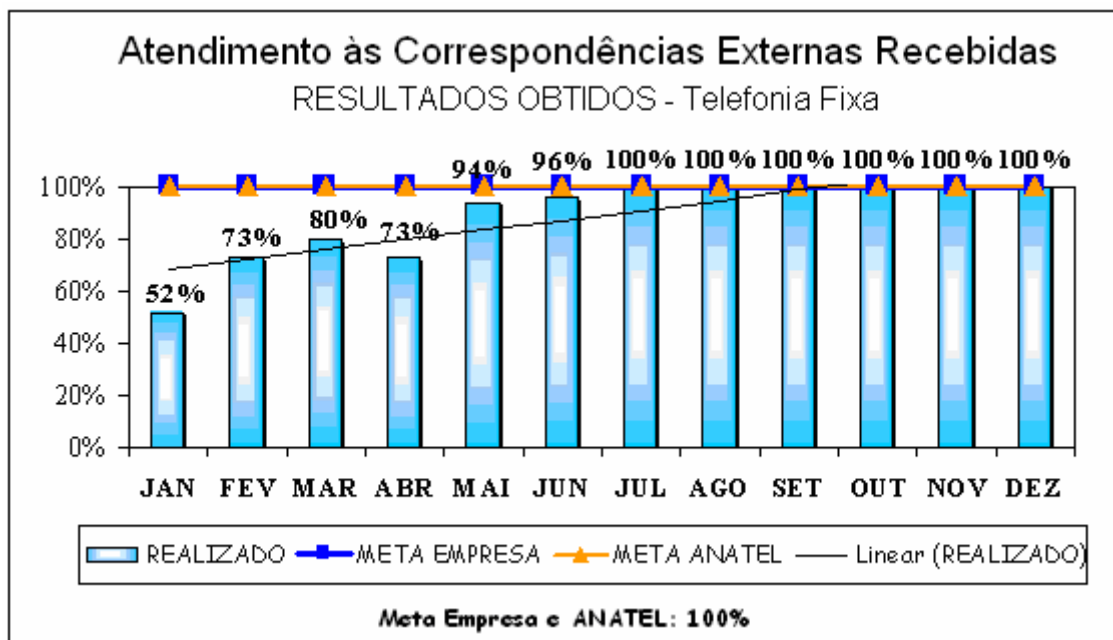


Figura 52: Resultados indicador Anatel/2000 – CTBC telefonia fixa.

Fonte: Elaborada pela autora.

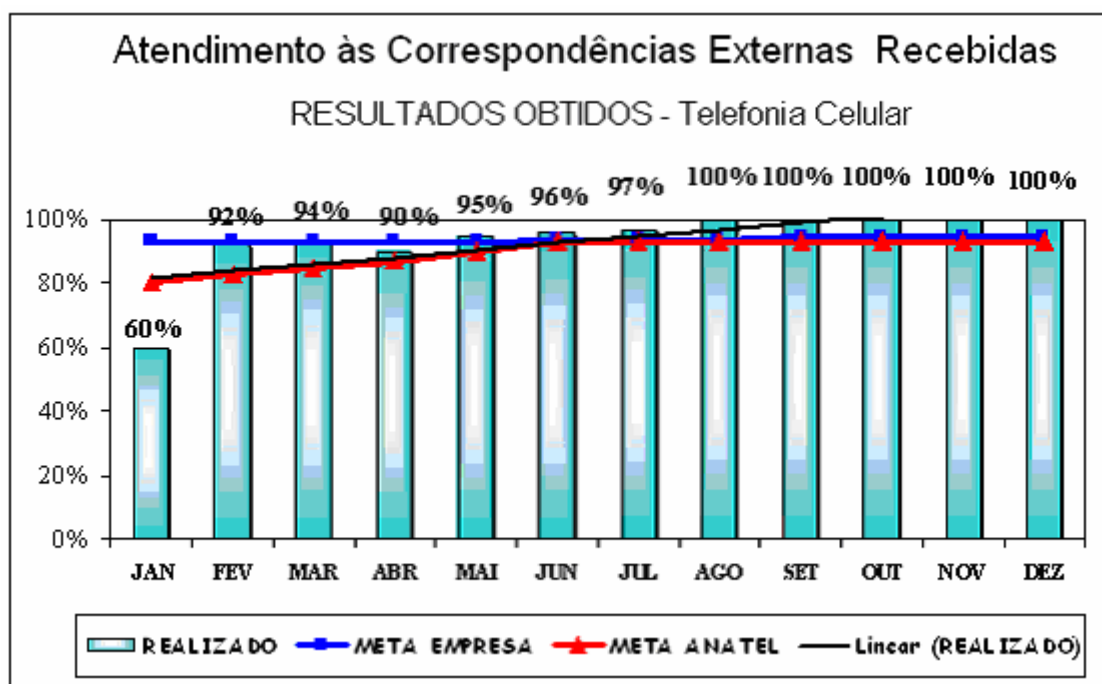


Figura 53: Resultados indicador Anatel/2000 – CTBC telefonia celular.

Fonte: Elaborada pela autora.

Evidencia-se, conforme gráficos, apenas o ano em que efetivamente atingiu-se a excelência, ou seja, ambas as empresas, CTBC Telecom e CTBC Celular, puderam, a partir do mês de julho e agosto do ano de 2000, respectivamente, alcançar a estabilidade na ordem de 100% (cem por cento), no cumprimento do prazo de resposta aos seus clientes e usuários, referente às suas manifestações formais.

#### **4.6 Considerações do Capítulo**

Conforme resultados apresentados, percebe-se por meio desta pesquisa “Melhoria do Processo de Atendimento ao Cliente - Um Estudo de Caso”, a importância da inovação dos processos que envolvem a tecnologia de sistemas e como esta inovação pode influenciar positivamente nos resultados de uma empresa. Principalmente, quando as estratégias, o comprometimento e o desejo de alcançar as metas pré-estabelecidas estão na vontade e ação de cada indivíduo, colaborando e interagindo efetivamente nos processos, para uma melhor performance da organização.

A prática do modelo adotado possibilitou à empresa realizar importantes avanços na maneira de operar seus processos de forma simplificada e correta, assegurando, ao mesmo tempo, que os seus clientes internos e externos passassem a receber produtos e serviços com qualidade satisfatória. O modelo consistiu em assegurar que a organização disponibilizasse procedimentos para eliminar erros; minimizar os atrasos, maximizar o uso de recursos, promover o entendimento, facilitar o controle e fornecer vantagens competitivas.

Observou-se que, para os processos empresariais alcançarem verdadeiros aperfeiçoamentos, é imprescindível ter o apoio da alta administração; compromissos de longo prazo; metodologias disciplinadas; donos dos processos e sistemas de controle e de *feedback* que enfoquem os processos.

Destacou-se que é imprescindível um acompanhamento de todos os itens que compõem o sistema de produção referenciados neste estudo, ter na organização pessoas comprometidas na busca de soluções que atendam às necessidades manifestadas formalmente pelos clientes ou usuários do serviço de telecomunicações.

A noção de valor para o cliente está baseada na percepção da vantagem ou do benefício que ele recebe em cada transação com a empresa. Essa percepção



depende, por exemplo, da relação entre o tempo de processamento e o tempo de ciclo. O preço pago é apenas uma parte do esforço para obter o produto ou serviço. O cliente avalia também a rapidez e o conforto para obter o produto e a oportunidade de conseguir o que deseja. De uma maneira simplificada, podemos dizer que o comportamento do cliente e suas expectativas se baseiam em algumas idéias simples. O cliente avalia cuidadosamente o que ele recebe em função do que paga e não enxerga aspectos internos da organização, por mais maravilhosos que eles possam parecer para o pessoal interno. Com raras exceções, o cliente não se interessa por detalhes de como a empresa produz o que oferece e, certamente, não compra para melhorar o resultado da empresa fornecedora.

Quando o processo entra na fase de implementação, todos os obstáculos conhecidos já foram considerados e todos têm a oportunidade de exercer certa influência sobre o plano; portanto, a atitude geral é de apoio. As pessoas envolvidas comprometem-se em fazer a mudança funcionar. Há poucas retomadas de trabalho e o tempo de implementação é muito menor. O resultado final é que o método em que gasta-se muito mais tempo, desenvolvendo os planos de implementação, revisando-os com as pessoas que serão diretamente afetadas, atualizando os planos para refletir os dados que são obtidos e fazendo com que todas saibam o que vai acontecer, diminui o tempo de ciclo total e apresenta um processo com uma probabilidade de êxito muito maior.

De acordo com Tschohl & Franzmeier (1996, p.196), “as melhores companhias formam uma cultura orientada para o cliente mediante uma combinação de cooperação, comunicação e comprometimento”.

Para entender o processo e coletar suas informações mais importantes, no começo normalmente se gasta mais tempo, mas é necessário despende-se desse tempo, justamente para reduzir o ciclo total de aperfeiçoamento. Uma vez definido o problema, com certeza sua solução já estará delineada.

Conclui-se, desta forma, que a aplicabilidade dos conceitos apresentados neste estudo vem evidenciar as ações propostas pelos autores, que tentam garantir o êxito de um processo a ser aperfeiçoado.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Este capítulo tem como objetivo apresentar as conclusões sobre a pesquisa realizada e as recomendações para trabalhos futuros, que visam continuar o raciocínio de pesquisa desenvolvido nesta investigação.

#### **5.1 Conclusões Finais**

Este estudo teve como propósito analisar as variáveis que nortearam a melhoria do processo de atendimento ao cliente, referentes às suas manifestações formais. Para melhor compreensão do processo, buscou-se por meio de pesquisas, o embasamento teórico que deu a sustentação necessária ao entendimento e à sua aplicabilidade.

A adoção do modelo proposto permitiu o estreitamento das relações internas e externas, criando vínculos que efetivamente contribuíram para o alcance dos objetivos propostos. Internamente, o associado compreendeu o seu papel e pôde trabalhar com efetivo interesse pela busca de soluções, implementações e aplicações das estratégias mapeadas. Externamente, o cliente sendo atendido com pontualidade, representou para a organização a satisfação de um atendimento pontual.

Sobre as variáveis comportamentais, destacou-se a busca pela identificação dos talentos, por intermédio da conscientização da importância do trabalho, cujo foco trabalhado está referenciado na “problemática”, conforme capítulo 1 desta pesquisa.

Este estudo buscou conhecer globalmente o processo para uma melhor utilização dos recursos, e pôde:

- ♦ melhorar a comunicação com maior envolvimento dos associados, em todos os níveis e entre os diferentes Centros de Resultados;
- ♦ reduzir os custos administrativos da empresa, garantindo a manutenção e a melhoria do nível de serviço;

- ♦ minimizar o trabalho operacional dos associados, por meio da automação da ferramenta de controle do processo nas unidades administrativas;
- ♦ mapear o processo crítico servindo como base para a avaliação dos sistemas de informações implementados;
- ♦ atender às necessidades dos clientes;
- ♦ ter uma visão ampla e horizontal do negócio;
- ♦ obter processos claramente definidos com base nas atividades e em padrões de qualidade estabelecidos;
- ♦ implementar mudanças que beneficiam o processo como um todo.

Criou-se na organização uma estrutura comportamental e sistêmica altamente eficaz. O nível de comprometimento da equipe gestora, ou melhor, dos “donos do processo”, contribuiu fortemente para o alcance dos objetivos propostos. Observou-se que à medida que esta equipe se envolvia no processo, a credibilidade e a importância do trabalho permeava-se na organização, formando elos de compromisso entre os associados que direta ou indiretamente interagiam para dar as tratativas de respostas aos clientes.

Enfim, através deste estudo constatou-se que a identificação, o mapeamento e as implementações de ações propostas, foram satisfatoriamente adaptados para o alcance da melhoria do processo de atendimento aos clientes.

#### 5.1.1 Resultados para a Organização

Quanto aos benefícios organizacionais obtidos através da aplicação dos métodos delineados, destaca-se o cumprimento dos prazos determinados pela empresa e pelo órgão regulador, para o posicionamento aos seus clientes, referentes às suas manifestações formais.

A prática do modelo adotado possibilitou à organização realizar importantes avanços na maneira de operar seus processos de forma simplificada e correta, assegurando, ao mesmo tempo, que os seus clientes internos e externos passassem a receber atendimentos de qualidade satisfatória.

As propostas de melhorias foram efetivamente implementadas, trazendo benefícios para a organização no aspecto comportamental dos seus associados. Criou-se uma cultura de comprometimento para com os resultados e, naturalmente, para com os seus clientes.

Como resultado deste trabalho ressalta-se, para a organização, as influências governamentais, cujo cumprimento do indicador de qualidade exigido, colocou as empresas de um mesmo ramo de atividade em situações de concorrência. Este fato foi retratado na organização como fator determinante para a busca de soluções internas, o que impulsionou a empresa para a adequação dos seus processos, visando o melhor atendimento para os seus consumidores.

Enfim, as estratégias adotadas permitiram à empresa sair de um patamar pouco representativo, para se tornar destaque entre as operadoras do serviço de telecomunicações, colocando-se em primeiro lugar no ranking nacional, tanto para a telefonia fixa quanto para a telefonia celular.

#### 5.1.2 Resultados Comportamentais

Cumprir destacar o efeito das mudanças adotadas que possibilitaram à organização criar nos indivíduos que a compõe, um processo cultural também denominado de “comprometimento”, que neste estudo, em especial, trata das soluções pontuais aos seus clientes.

O processo de atendimento às correspondências e *e-mails* externos recebidos, está inserido nos conceitos dos talentos que fazem parte da organização. Nota-se, pelas atitudes individuais, que o modelo adotado para o controle desse processo está na mente de cada um.

Tem-se na organização uma estrutura de *back office* para o efetivo acompanhamento do fluxo de trabalho delineado para este processo, justamente para não comprometer o prazo estipulado para o retorno.

Atenção especial é dada à equipe gestora, pois como donos do processo, cumpre a eles a garantia da continuidade do trabalho. Sempre que algum membro deixa de exercer o seu papel no grupo, cumpre a ele ou à sua coordenação a designação de um substituto.

A taxa de resposta aos usuários, correspondências e *e-mails*, é acompanhada através dos indicadores de qualidade e performance, no processo de negócios: Atender Solicitações de Clientes. Desta forma, mensalmente, a área responsável pela consolidação dos dados presta informações à alta administração e, também, ao órgão regulamentador dos serviços de telecomunicações, a Anatel, exigindo naturalmente o comprometimento de todos para a garantia do cumprimento do indicador.

Conclui-se que o redesenho do processo de negócio de atendimento às solicitações dos clientes, que, neste estudo, caracterizou-se como sendo as correspondências e *e-mails*, contribuiu significativamente para a formatação do modelo ideal de controle e atendimento às necessidades formais dos clientes. Observou-se a importância da efetiva participação da alta administração, encorajando os gestores e naturalmente estimulando o processo cultural em toda a organização, oferecendo a sustentação e a motivação para o alcance e manutenção dos bons resultados.

Ao longo desta pesquisa, evidenciaram-se as particularidades de um trabalho bem estruturado, cuja base fundamentou-se na identificação de talentos, ou seja, de pessoas capazes de compreender a amplitude, a seriedade e a importância real do trabalho proposto.

Observou-se, ao longo da aplicação do modelo, a vontade individual de se obter o melhor resultado, para isso, a contribuição particular, o envolvimento feito através de sugestões, contribuíram fortemente para agregar melhorias ao processo. Sabe-se que quando há envolvimento na formatação de um modelo a ser praticado as chances de dar certo são bem maiores que quando impostas.

Assim, sugere-se que, quando do redesenho de um processo considerado “gargalo” na organização, que seja praticado o compartilhamento de idéias, e quando da implantação das ferramentas de controle, que estas sejam formatadas conforme o estilo e consenso do grupo.

A grande contribuição deste estudo dá-se pela intervenção que se caracteriza pela identificação, mapeamento e implementações das ações que permitiram o efetivo controle e melhoria do processo de atendimento ao cliente.

Enfim, a implantação do gerenciamento de processo no macroprocesso de atendimento ao cliente impôs mudanças na concepção e execução do projeto, na inovação da ferramenta de controle, no cumprimento de prazos, na aceitabilidade por parte dos talentos humanos para o cumprimento dos desafios planejados, e, ainda, na garantia da continuidade do processo cultural adquirido.

## **5.2 Recomendações para Trabalhos Futuros**

Observou-se por intermédio deste estudo a viabilidade da utilização dos conceitos de gerenciamento de processos, qualidade e do comprometimento

humano, para tratar situações de âmbito organizacional. Observa-se que as teorias inseridas no contexto geral contribuem significativamente para o perfeito entendimento e a adoção de práticas que garantem a eficácia, a eficiência e a adaptabilidade dos processos de melhorias.

Para trabalhos futuros, recomenda-se seguir alguns aspectos identificados como merecedores de realização de futura pesquisa, dentre os quais destacam-se:

- ♦ Aplicar a metodologia proposta em outros processos gerenciais, como forma de obter um comparativo entre processos, já que o tempo torna-se limitado, para a realização do detalhamento de todos os processos empresariais.
- ♦ Desenvolver programas de qualificação e treinamento para os “funcionários” envolvidos no processo produtivo.
- ♦ Desenvolver o detalhamento do processo de atendimento a clientes via WEB.
- ♦ Desenvolver um estudo detalhado da relação custo/benefício que o sistema de atendimento a clientes via WEB proporciona à organização.
- ♦ Desenvolver um estudo sobre a experiência de outras empresas, de mesmo porte, na área de atendimento a reclamações de clientes.
- ♦ Aplicar o gerenciamento de processo, adaptando esta metodologia em outras empresas com características diferentes da estudada.

## BIBLIOGRAFIA

ADAIR, Charlene B.; MURRAY, Bruce A. Revolução Total dos Processos: Estratégias para Maximizar o Valor do Cliente. In: RADOS, G. J. V., DIAS, P. M., ÑAURI, M., NERES, W. A. – Apostila: **gerenciamento de processos** – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas – Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 2000.

BOWDITCH, James L. e BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.

BUREAU VERITAS do Brasil. **Apostila Curso de Gestão de Processos** – Revisão 0 – Edição: Maio/2001.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da Qualidade Total** (no estilo japonês) – Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG. Rio de Janeiro: Bloch, 1992.

\_\_\_\_\_. **TQC: gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Rio de Janeiro: Bloch, 1994.

CHIZZOTTI, Antonio. Pesquisa em Ciências Humanas em Linha Produtiva. In: MARTINS, F. A. **O processo de raciocínio da teoria das restrições na indústria moveleira de pequeno porte**: um estudo de caso. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC. Florianópolis, 2002.

CRUZ, Sheila da. **Fidelização e Captação de Investidores Institucionais**: um protótipo para o Relacionamento do Front Office de Instituições Financeiras Privadas com Fundos de Pensão. 2000. [Dissertação Mestrado] Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

**Curso de Gestão de Processos**. Apostila BVQI - Bureau Veritas Quality International - NBR ISO - Norma Brasileira International Standard Organization – Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos –Bureau Veritas, Dez/2000.

DAVENPORT, Thomas. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAVENPORT, Thomas. SHORT, J. E. The new industrial engineering: information technology and business process redesign. In: GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. Jan./Mar. 2000. São Paulo, v.40. n. 1. p.5-19.

DEMING, William Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

GALBRAITH, Jay. Designing organizations. In: GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE – Revista de Administração de Empresas** – Jan./Mar. 2000. São Paulo, v.40. n. 1. p. 5-19.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. Jan./Mar. 2000. São Paulo, v.40. n. 1. p. 5-19.

\_\_\_\_\_. Processo que Processo? **RAE – Revista de Administração de Empresas**. Out./Dez. 2000 – v.40. n. 4. São Paulo, p.9-19.

HAMMER, Michael e CHAMPY, James. **Reengineering the corporation**. New York: Harper Business, 1994.

HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando processos empresariais**: estratégia revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade, da produtividade e da competitividade. Tradução Luiz Liske. São Paulo: Makron Books, 1993.

Intranet CTBC ? [http://sim/visualiza\\_noticia.asp?id=19281](http://sim/visualiza_noticia.asp?id=19281) ? julho/2002.

KOTTER, John P. e HESKETT, James L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1994.

MARTIN, James. Cybercorp. In: GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. Jan./Mar. 2000, v.40. n. 1. São Paulo, p. 5-19.

MELLO, Alexandre Magno V. Apostila: modelagem, análise e redesenho de processos de negócio. **IV Seminário e Workshop** – Expertise Process Renewal Group. São Paulo: 2001.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**. Florianópolis. Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

MINTZBERG, Henry. **The strategy concept I**: five p's for strategy. California Management Review, Fall 1987.

PENHA, Cícero Domingos. **Empresa Rede**: uma nova forma de gestão – ALGAR S/A – Empreendimentos e Participações. Produção, diagramação e impressão: ABC Sabe, 1993.

PGMQ. **Plano Geral de Metas da Qualidade** - Anatel – Resolução nº 30, de 29 de junho de 1998, Capítulo IX.

PIRES, Márcio de Souza. Apostila **Gestão Estratégica da Qualidade** – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção – UFSC. Florianópolis, fevereiro de 2000.

PORTER, Michael E. **Competição – Estratégias Competitivas Essenciais**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.



RADOS, Gregório J. Varvakis, DIAS, Paulo Manoel, ÑAURI, Miguel, NERES, Wudson Anthony – **Apostila gerenciamento de processos** – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas – Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 2000.

SCHNEIDER, William E. **Uma alternativa à reengenharia** – Tradução Geni Hirata. Rio de Janeiro: Record, 1996.

SHIBA, Shoji; GRAHAM, Alan; WALDEN, Davi. **TQM: quatro revoluções na gestão da qualidade**. Trad. Eduardo D'Agord Schaan, Elisabete Lacerda e Rejane Schatter Bohrer. Porto Alegre: Bookman, 1997.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 2. ed. Revisada. Laboratório de Ensino a Distância da UFSC. Florianópolis, 2001.

SILVA, Márcio Fernandes Andrade da. Gerenciamento de Processos na Construção Civil: Um estudo de Caso Aplicado no Processo de Execução de Paredes em Gesso Acartonado. **[Dissertação de Mestrado]** Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC. Florianópolis, 2000.

STEWART, Thomas. The search for the organization of tomorrow. In: GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE – Revista de Administração de Empresas** – Jan./Mar. São Paulo, 2000 v.40. n. 1. p. 5-19.

TSCHOHL, John; FRANZMEIER, Steve. **A satisfação do cliente: como alcançar a excelência através do serviço ao cliente**. Tradução Anna Terzi Giova. São Paulo: Makron Books, 1996.

WERKEMA, Maria Cristina Catarino. **As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1995.